TRANSTEC



MISSION D'EVALUATION EX POST

DU PROGRAMME D'APPUI AUX ONG ET A LA SOCIETE CIVILE (PAOSC)

AU TOGO

(Projet n°7 ACP TO 89/9 ACP TO 5)

RAPPORT FINAL D'EVALUATION

Par Sylvie Duchesne et Daniel Amegninou

Demande de prestation de services n° 119860/C/SV/multi/
A été préparé sur demande et avec le support financier de la Commission des Communautés Européennes.
Les opinions exprimées sont celles des consultants et pas nécessairement celle de la Commission.

TABLE DES MATIERES

Sigles et Abréviations

A.T.	Assistance Technique
ADSS	Appui Décentralisé au Secteur de la Santé
AFVP	Association Française des Volontaires du Progrès
ANE	Acteurs non étatiques
AO	Appel d'Offre
AOR	Appel d'Offre Restreint
AOR	Appel d'offre restreint
ASCS	Appui à la Société Civile des Savanes
B. M.	Banque Mondiale
BNRR	Bureau National des Réseaux Régionaux
CAC	Cellule d'Appui conseil
CE	Commission Européenne
CF	Convention de Financement
CIVICUS	Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne à la Société Civile
COADEP	Collectif des ONG et Associations de Développement des Plateaux
CONGREMA	Collectif des ONG et Associations de la Région Maritime
DCE	Délégation de la Commission Européenne
DED	Service Allemand de Coopération au Développement
DP	Devis-programme
DRDAT	Direction Régionale du Développement et de l'Aménagement du Territoire
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FAO	Programme des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FED	Fonds Européen de Développement
FMI	Fonds Monétaire International
FNRR-T	Fédération Nationale des Réseaux Régionaux du Togo
FODES	Fédération des Organisations de Développement des Savanes
FONGTO	Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Togo
FRPC	Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et pour la Croissance
GoG	Gulf of Guinea
IEDDH	Initiative européenne pour la démocratie et les droits de l'homme
IMF	Institution de micro finance
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
MATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
O.N.	Ordonnateur National
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
P.R.	Personne Ressource
PAOSC	Programme d'Appui aux ONG et à la Société Civile
PAV	Plan d'action villageois
PCD	Programme de Coopération Décentralisée
PF	Proposition de financement
PNSA	Programme National pour la Sécurité Alimentaire
PNUD	Programme des Nations- Unis pour le Développement
PPMR	Programme Pluriannuel de Micro Réalisations
PRECOD	Programme de Renforcement de la Coopération Décentralisée
PRODOC	Document de projet/programme
PURP	Programme d'Urgence de Réduction de la Pauvreté
PURP	Programme d'Urgence de Réduction de la Pauvreté
R.R.	Réseau Régional
RESODERC	Réseau des Organisations de Développement de la Région Centrale
RESOKA	Réseau des ONG et Associations de la Kara

S.C.	Société civile
S.T.	Service Technique
SCOPE	Secrétariat Opérationnel
TDR	Termes de référence
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population et l'Habitat
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UONGTO	Union des ONG du Togo
VNU	Volontaire des Nations Unies
WANEP	West Africa Network for Peace Building

RESUME

Intitulé du Programme	PAOSC : Programme d'Appui aux ONG et à la Société Civile
Date de signature de la convention	17 mai 2002 Convention N°5882/TO
N° d'identification	Projet n°7 ACP TO 89/9 ACP TO 5
Conseiller de Délégation	Antonio Logreco
Budget initial	1 300 000 euros
Budget additionnel	260 000 euros
Période initiale d'exécution	Février 2003 au 31 décembre 2004
Période de Prolongation	Janvier2005 au 31 Août 2006
Maître d'ouvrage	Ordonnateur National du FED
Maître d'œuvre	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
Maître d'œuvre délégué	Care International
Equipe d'évaluation	Cabinet TRANSTEC : Sylvie Duchesne - Daniel Amegninou -

La suspension en janvier 1993 par l'Union Européenne de la coopération avec l'Etat togolais était assortie d'une volonté manifeste de développer la coopération décentralisée avec les organisations de la société civile (OSC).

La Commission Européenne (CE) a alors engagé un processus hautement participatif d'identification et d'instruction d'un programme de renforcement de la coopération décentralisée (PRECOD). Processus qui a débouché sur une proposition de financement pour un Programme d'Appui aux ONG et à la Société Civile (PAOSC), dont la Convention de Financement (CF) fut signée en mai 2002 pour un montant de € 1.300.000 financé sur le 7ème FED. Cette CF, qui devait s'achever le 30.08.2004, a été prorogée jusqu'au 31 août 2006, et son plafonds porté à € 1.560.000, le complément de € 260.000 étant financé sur le 9ème FED.

Le Projet avait pour **objectif** global le renforcement de la participation de l'ensemble des acteurs de la société civile (notamment les ONG) au financement durable du pays, et plus spécifiquement la mise en œuvre d'une coopération décentralisée à travers l'ensemble des acteurs de la société civile qui contribuent efficacement à la prise en charge du développement socio-économique. Les principaux acteurs concernés par le PAOSC étaient les ONG, les associations, les réseaux régionaux d'ONG, les groupements, etc.

Le maître d'Ouvrage est l'Ordonnateur National du FED, Ministre de la Coopération et du NEPAD. Le Maître d'œuvre est le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation. Le Paosc a été exécuté par l'ONG CARE International qui est intervenu comme maître d'ouvrage délégué.

L'évaluation a démarré le 5 novembre 2007 par un briefing dans les locaux de la Délégation de la Commission européenne au Togo et s'est terminée le 7 décembre par la remise d'un rapport provisoire. Les observations des autorités togolaises et de la Commission européenne ont été intégrées au présent rapport final.

I – CONCLUSIONS

1. La Pertinence

1.1. Qualité de conception du Projet

1.1.1. Les points forts

L'ensemble des bénéficiaires rencontrés, société civile et services techniques, ont confirmé que les objectifs de ce dernier, et les activités programmées pour les atteindre, correspondaient très concrètement à leurs besoins et attentes, ainsi qu'à ceux des groupes cibles.

- Le cycle de conception du programme a été mené selon un processus hautement **participatif** caractérisé par l'organisation de trois types d'ateliers : un atelier de concertation et de préparation en début d'étude, des ateliers régionaux de diagnostic et d'orientation, et un atelier final de restitution auxquels ont participé non seulement la société civile, mais aussi les ministères techniques, des structures administratives, et les partenaires au développement. Ceux-ci ont bien été associés aux différentes étapes, et une réunion inter bailleurs a été organisée entre l'atelier de restitution et la finalisation de l'avant projet de Proposition de Financement.
- La stratégie d'une **coopération décentralisée** était pertinente dans un contexte de suspension de la coopération, d'autant plus qu'elle était supposée appuyer les processus de décentralisation et de démocratisation, pour contrebalancer la jeunesse des institutions locales et la fragilité du processus de décentralisation et de démocratie ;
- **La logique d'intervention** est cohérente et convergente vers des objectifs précis, à savoir la mise en œuvre d'une coopération décentralisée avec l'ensemble des acteurs de la société civile, notamment les ONG, ayant pour effet à long terme la participation active de l'ensemble des acteurs de la société civile au développement durable du Togo. Le choix stratégique d'une **porte d'entrée régionale** du programme (renforcement des 5 réseaux régionaux au détriment des deux centrales nationales) devait logiquement permettre de renforcer le local (en compétences) et le national (en représentativité).

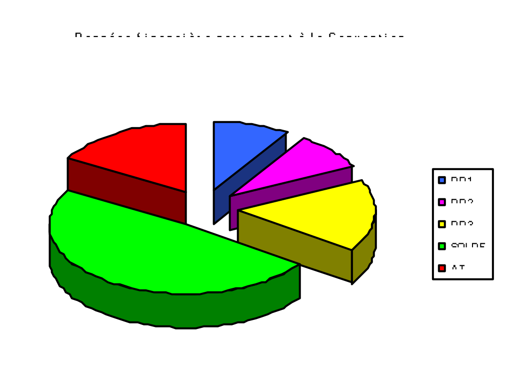
1.1.2. Les points faibles

- Le financement n'a pas envisagé un désengagement progressif pour apprécier les capacités réelles des réseaux régionaux à mobiliser les fonds nécessaires à leur fonctionnement ;
- Les deux hypothèses situées au niveau de l'objectif spécifique (décentralisation – coordination des partenaires au développement) étaient à la fois fondamentales et très aléatoires ;
- On n'a pas tenu compte du décalage entre les cinq RR et l'on a surestimé les capacités de certains. Il aurait peut-être été préférable de prévoir un chronogramme à deux vitesses ;
- La durée initiale de 2 ans était trop courte compte tenu de la main mise du gouvernement sur le programme et des faiblesses initiales de la société civile ;
- La logique d'intervention :
  - Les **IOV** sont plutôt des intitulés que des paramètres mesurables ;
  - En période de rupture de la coopération, un plan de réinvestissement des acquis des formations, en terme de mise en œuvre de microprojets aurait été pertinent.

2. Efficience

2.1. Relation coûts efficacité.

La mise en œuvre du Paosc est caractérisée par un **niveau de réalisation des activités très faible**.



- Seulement 24 % des activités programmées ont été réalisées, et souvent dans l'urgence, les décaissements intervenant en fin de période couverte par le DP. L'activité formation, qui est la plus aboutie, révèle un taux d'exécution de 32 % des DP.
- et 51 % du budget consommé, dont 33 % pour l'AT, 32 % pour le fonctionnement des réseaux (hors activités), 25 % pour les sessions de formation, et seulement 10 % pour l'ensemble des autres activités programmées.

2.2. Analyse des activités réalisées en relation avec les résultats.

Activités programmées	Activités réalisées	Résultats attendus	Résultats obtenus
Activités du résultat 1			
1.1. Identifier les besoins en formation selon les acteurs 1.2. élaborer système intégré à la formation 1.3. identifier les prestataires 1.4. organiser les formations 1.5. assurer suivi évaluation du renforcement des compétences	Réalisée Réalisée Réalisée Réalisée Réalisation partielle (en fin de projet)	**R 1** Les compétences de plusieurs familles d'acteurs sont renforcées	- 926 participants, dont 15% de femmes. Seuls Resoka et Fodès ont ciblé toutes les composantes de la société civile - Choix des participants pas toujours été judicieux, car (i) tous n'avaient pas le background nécessaire pour assimiler les formations, et les restituer, (ii) beaucoup ont aujourd'hui déserté la société civile - Parfois, les restitutions ont été faites sous forme de comptes-rendus, et non pas pensées comme des transferts de compétences au sein des organisations. Au final, il convient de se demander si les formations n'ont pas plus profité aux participants qu'aux organisations. - Les procédures de suivi évaluation ont manqué et la revue externe des formations est intervenue en toute fin de projet, dans tous les cas bien trop tard.
Activités du résultat 2			
2.1 Approfondir la réflexion sur la finalité des réseaux 2.2. Mettre en place un système de gestion participative 2.3. Mettre en place un système d'information/communication 2.4. Capitaliser les expériences 2.5. Renforcer la viabilité	Non réalisée Réalisation partielle Non réalisée Non réalisée Non réalisée	**R 2** La représentativité et la viabilité des réseaux régionaux d'ONG sont renforcées	L'inégalité entre les niveaux de représentativité et de viabilité des différents RR est flagrante. Il existe une certaine reconnaissance de la légitimité des réseaux du nord, aussi bien du point de vue des autorités régionales, que des principaux intervenants en matière de développement (ONG internationales et projets de développement) alors que les 2 réseaux du sud ne jouissent pas d'un leadership incontestable Viabilité : Trois des cinq réseaux régionaux ont profité des activités de structuration menées (amélioration de la gestion et de la transparence). Si l'ensemble des RR a renforcé leur viabilité à travers le matériel acquis et l'assimilation des procédures de gestion de l'UE, les 3 réseaux du sud peinent à réunir les ressources nécessaires au fonctionnement de leurs bureaux
Activités du résultat 3			
3.1. Renforcer les mécanismes de communication et de dialogue au niveau régional 3.2. Appuyer le processus de mise en concertation	Réalisation partielle Non réalisée	**R 3** Les dynamiques et dispositifs de concertation entre plusieurs acteurs sont renforcés	Seul le réseau Fodès a réussi à mettre en place sa plate forme régionale. Initiée en toute fin de projet, et seulement au stade des textes organiques, la plate forme de la région des savanes est fragile et peu active. Les points focaux ont bien été mis en place au niveau des préfectures mais n'ont pas les moyens de fonctionner. Le BNRR mis en place deux mois avant la fin du projet n'a pas eu le temps de s'installer et de se pérenniser. On observe cependant une bonne concertation entre (i) les RR (ii) les ST et les RR
Activités du résultat 4			
4.1. Adapter loi 1901 4.2. Décentraliser procédures 4.3. Donner une base juridique aux réseaux et fédérations	Non réalisée Non réalisée Non réalisée	**R 4** Le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des ONG est adapté	Le colloque national « Relations Etat- société civile ».de juin 2006 est la seule activité du résultat 4. Il constitue une première marche. Il est dommage que ce colloque ait été programmé un mois avant la fin de projet, et que le Comité de suivi mis en place afin de suivre les recommandations et engager les actions nécessaires visant à réviser les textes législatifs et réglementaires ne se soit jamais réuni.
Activités du résultat 5			
5.1. assurer la cohérence RR, les fédérations nationales et les réseaux thématiques 5.2. Appuyer l'harmonisation de la démarche de coopération décentralisée aux programmes et instruments de la CE 5.3. Appuyer l'harmonisation des bailleurs de fonds 5.4. Contribuer à l'identification participative d'un programme de coopération décentralisée	Non réalisée Réalisation partielle Réalisation partielle Non réalisée	**R 5** Un processus participatif de mise en cohérence des appuis à la société civile et à la décentralisation effective est soutenu aux différents niveaux	Un plan d'action harmonisé a bien été élaboré entre le PAOSC et les représentants de la BM et du Pnud, mais il n'a pas été mis en œuvre Il n'y pas eu de programme spécifique d'appui à la décentralisation. Les bailleurs n'ont pas décidé de capitaliser les acquis du Paosc, à l'exception de DED qui a placé des AT dans les RR et qui appuie des microprojets proposés par leurs membres, et bien sur de l'UE. Si les RR sont souvent associés à l'élaboration des stratégies, ils ne le sont jamais pour la mise en œuvre. Les partenaires au développement préfèrent (i) soit traiter directement avec les ONG. Dans le cadre de son programme « VNU », le Pnud met en place de nouveaux réseaux régionaux (avec les mêmes membres), fragilisant les réseaux régionaux consolidés dans le cadre du Paosc. Le Fonds national sida a créé de nouvelles cellules régionales. L'Unicef a crée un réseau droits de l'enfant en 2004 sans s'appuyer sur les commissions thématiques , (ii) soit,comme le fait la banque mondiale, passer par les centrales

2.3. Efficience des modalités de mise en œuvre à travers l'instrument utilisé (DP) et les procédures administratives et financières adoptées.

Ce déficit de résultats en terme quantitatif est principalement la conséquence de retards importants accusés à tous les stades de la procédure et à tous les niveaux d'exécution. Les devis programmes ont connu des délais considérables lors des phases de planification, de négociation et de décaissement. Sur 48 mois d'exercice, la durée effective de mise en oeuvre des activités est inférieure à 11 mois.

	Année 1						Année 2						Année 3						Année 4					
Durée CF																								
Prorogation CF																								
DP 1 : période couverte										DP 1														
DP1 : décaissement																								
DP 2 : période couverte												DP 2												
DP2 : décaissement																								
DP 3 : période couverte																			DP 3					
DP3 : décaissement																								
Mise en oeuvre activités																								

Ces retards peuvent être imputés :

1) aux faiblesses de l'assistance technique:
   - Care a manqué gravement à ses obligations d'appui et de contrôle de l'équipe qu'il avait mise en place, alors qu'un problème de leadership (entre le coordinateur qui ne maîtrisait pas les procédures et son comptable) handicapait sérieusement le projet. Plutôt que d'appuyer la CAC pour que les moyens et ressources soient mis à la disposition des réseaux dans les délais souhaités de manière à ce que les activités prévues puissent être réalisées, CARE France a ralenti encore davantage le processus par ses délais de déblocage des cautions bancaires, puis de renouvellement du contrat d'assistance technique ;
   - quant à la CAC, son coordinateur ghanéen - perçu comme un étranger noyé dans les procédures FED - n'a pas pu établir une coopération productive avec les réseaux. Il a été peu présent sur le terrain, alors que ce projet décentralisé exigeait un appui régional solide ;
2) à la trop grande complexité des procédures de gestion administrative et financière pour un projet très court et une société civile jeune qui expérimentait les techniques de la coopération décentralisée. Les réseaux maîtrisaient mal les outils d'élaboration des DP, des mémoires, des rapports d'activités, et ne pouvaient pas bien évidemment pré financer leurs activités. Un guide simplifié des procédures adaptées au Paosc, type mode d'emploi, aurait dû être créé et distribué ;
3) au contexte sociopolitique et à la mauvaise communication entre les différents acteurs : il a fallu 18 mois pour que l'équipe complète (coordinateurs et secrétaires comptables de la CAC et des 5 réseaux) soit mise en place ;

4) à un déficit important au niveau du suivi évaluation.

Structure	Composition	Attributions
Le Comité de Pilotage	ON (président) FED, Délégation EU, Maître d'œuvre	Fixe les orientations du Programme, approuve propositions de la CAC et les DP
Le Comité d'Orientation	CA de chaque réseau (5), Coord. Exécutif du BNRR, DCE, CAC, Ministère du Plan, UONGTO, FONGTO, Maître d'œuvre, bailleurs de fonds	Sélection et suivi de projets liés à la mise en cohérence nationale, sensibiliser les bailleurs pour une meilleure harmonisation
Bureau national des RXR	Coordonnateur désigné par les RR	Assurer le secrétariat du Comité d'orientation, la relation RR et réseaux thématiques
Cellule d'Appui Conseil	Régisseur (Coordonnateur national) + Comptable	Chargé de la mise en œuvre du programme

En quarante huit mois, le comité de pilotage s'est réuni deux fois ; le comité d'orientation, une fois. Le BNRR n'a jamais fonctionné. Il n'a jamais été exigé de la CAC les rapports périodiques (trimestriels) qui auraient permis d'évaluer le programme et de réagir.
La mise en place des procédures de suivi évaluation au niveau des RR, prévue mais non budgétisée dans la CF, n'a jamais eu lieu.

La qualité des activités réalisées a souffert du fait qu'elles aient été souvent réalisées dans l'urgence, en toute fin de DP, et pour beaucoup en toute fin de projet (Colloque Sarakawa, évaluation formations), ne permettant pas à une activité de bénéficier de l'autre.

3. Efficacité

L'objectif spécifique - *à savoir la mise en œuvre d'une coopération décentralisée à travers l'ensemble des acteurs de la société civile* - a été faiblement atteint en raison :

- du faible taux de réalisation des résultats, et notamment du résultat 5 relatif à la mise en cohérence, qui a limité la **mise en place des conditions de la coopération décentralisée** ;

- de la non satisfaction des deux hypothèses situées au niveau de l'objectif spécifique qui en a bloqué la **mise en œuvre**. (i) L'effectivité de la décentralisation (hypothèse 1) devait rassurer les autorités locales sur le bien-fondé du programme et de la collaboration des OSC, tout en créant une émulation dans les régions, ouvrant la porte à de nouveaux projets d'appui à la décentralisation. Elle aurait également permis aux OSC de travailler en synergie. (ii) L'appui des bailleurs de fonds aux projets montés par les acteurs formés (hypothèse 2) devait contribuer à légitimer les réseaux et permettre aux OSC de mettre en pratique ce à quoi elles avaient été formées.

Résultat 1 relatif au renforcement des capacités.
IOV 1 : « *degré d'engagement des acteurs dans le processus* » :
Le Paosc a créé un véritable engouement des petites structures de terrain qui ont participé activement à l'identification des besoins en formation, aux formations et à leur prise en charge, et répondu massivement à l'appel à propositions lancé par le Paosc.
IOV 2 *« meilleure qualité des projets de développement »* :
Il existe aujourd'hui dans chaque région - *ceci est incontestablement un acquis du Paosc* – des petites structures et des PR capables de répondre professionnellement à des appels à proposition, et de concevoir leur plan d'action en faisant remonter les besoins des populations. La suspension de la coopération et la non réalisation des hypothèses expliquent que les résultats produits aient été peu utilisés. Seules une dizaine d'OSC ont répondu à des AO et établi un partenariat direct avec les bailleurs (DED, 5ème PPMR, IEDDH, projet PEACE, PNUD élections). Cependant, même si les bailleurs ne passent pas par l'intermédiaire des réseaux, ils utilisent davantage les OSC formées.

Résultat 2 relatif à la représentativité et à la viabilité des réseaux
Les principaux intervenants en matière de développement reconnaissent la légitimité des réseaux du nord. Mais le manque de représentativité des trois réseaux du sud (particulièrement de Congrema exposé dans la capitale), ajouté à l'échec des tentatives de fédérer les réseaux ont contribué à affaiblir la représentativité nationale de l'ensemble des RR. Les réseaux peinent à représenter une entité reconnue et respectée, d'autant que chaque région abrite des ONG plus puissantes que le réseau lui-même, et qui s'estiment des relais régionaux potentiels. Les pratiques des partenaires au développement décrites au niveau du résultat 5 (contournement des RR pour un accès direct à leurs membres, et création de nouveaux cadres de concertation régionaux) fragilisent considérablement la représentativité et la viabilité des réseaux régionaux.

Résultat 3 relatif au dispositif de concertation.
La non opérationnalité de l'ensemble des structures mises en place ou renforcées *(points focaux, plate formes régionales, bureau national)* et l'absence de mise en œuvre de la décentralisation ont lourdement handicapé toute concertation et complémentarité entre les différents acteurs dans le cadre d'une approche programmatique.
Néanmoins, les RR ont acquis une certaine visibilité :
- au niveau politique, ils ont été consultés (i) dans le cadre du DSRP complémentaire, (ii) par le Programme national de sécurité alimentaire (FAO), (iii) par le Ministère de l'agriculture dans le cadre de la politique agricole, (iv) pour la mise en place d'une agence de gestion de l'environnement.
- au plan régional, la collaboration au sein des comités régionaux de planification (ST + OSC) s'est améliorée. Certains réseaux sont invités, pas toujours écoutés. D'autres, comme Resoka, participent très activement à la conception de la planification régionale 2008. Dans les savanes, les syndicats participent aux sessions budgétaires du conseil municipal ;
- au niveau national, l'incapacité des réseaux à parler d'une seule voix a réduit considérablement l'efficacité du Projet, notamment en empêchant toute activité de plaidoyer.

Le faible degré d’achèvement des résultats 4 et 5 relatifs au cadre légal et à la mise en cohérence constitue à lui seul un obstacle incontournable à la réalisation de l’objectif spécifique.

4. Impact

En l’absence de consolidation, il est difficile de parler d’impact puisque le taux de réalisation du programme est très faible, notamment dans sa composante 5.

5. Viabilité

5.1 Viabilité du renforcement des RR

5.1.1. Viabilité économique et financière

Le Paosc a voulu professionnaliser les RR en leur donnant une continuité avec des locaux et un personnel permanent et salarié. Trois d’entre eux avaient auparavant une activité sporadique. En l’absence d’actions porteuses, les principales sources de financement des réseaux sont les cotisations de leurs membres. Il faut bien distinguer à ce stade :

- Les trois réseaux du sud, qui reposaient entièrement sur le Paosc, aussi bien en termes de ressources *(financières, humaines)* que de contenu *(ils n’avaient d’autres fonctions que de relayer les activités du programme*). Il ne reste plus à ces réseaux qu’un petit trésor de guerre après-Paosc pour certains et des cotisations qui se sont taries. Il n’existe aucune perspective de viabilité pour ces trois réseaux dans la configuration telle que voulue par le Paosc, avec des locaux et un personnel permanent ;
- Des deux RR qui bénéficient de financements propres, et dont la viabilité semble plus solide, surtout pour Fodès qui a accédé à la propriété dans le cadre d’un autre projet européen.

Les actions de pérennisation décidées et/ou programmées lors de l’atelier de Tsévié de novembre 2005 (comme la dotation de locaux définitifs) n’ont pas été suivies d’effet.

	Dépenses			Ressources	
Réseaux	Frais de fonctionnement			Nombre de cotisations 2007	Actions porteuses
	Loyer	Salaires	Frais divers fonctionnement		
Congrema	En difficulté	Coordinateur bénévole	Internet et tel coupés	0	N
Coadep	En difficulté	Coordinateur petit salaire	Internet et tel coupés	21 (*c/ 0 en 2006)*	N
Resoderc	DED partage les locaux et loyer	Coordinateur salarié sur le trésor de guerre	Internet et tel coupés	20 *(contre 51 en 2006)*	N
Resoka	DED partage les locaux et loyer	Coordinateur et comptable bénévoles	Internet et tel coupés	20 *(contre 29 en 2006)*	O
Fodes	Propriétaire	ok	ok	35	location bureaux, prestation de services

5.1.2. Viabilité organisationnelle

La continuité de la dynamique engagée par des investissements importants consentis dans le renforcement des capacités techniques des coordonnateurs exécutifs et des comptables est aujourd’hui fortement compromise puisque cinquante pour cent du staff a déjà été remplacé.

Plusieurs acquis restent néanmoins à l’actif de la majorité des réseaux : apprentissage sur les procédures de gestion, et sur les principes de redevabilité.

5.1.3. Viabilité de la représentativité des RR

Elle est très inégale selon les réseaux, et dépend (i) de la capacité du réseau à rendre service à ses membres. Les OSC ne s’identifient à leur réseau et ne lui reconnaissent une certaine légitimité que si ceux-ci sont en mesure de leur apporter une valeur ajoutée. Si c’est bien le cas pour Fodès à qui revient le mérite d’avoir apporté à la région deux projets importants, ceci est loin d’être évident pour tous ; (ii) de la mise en œuvre de processus internes transparents et démocratiques qui conditionnent la crédibilité sur la scène régionale et vis-à-vis des bailleurs de fonds.

Réseaux	Transparence		Dynamisme	
	Manuel de procédure	Régularité des Réunions	Rapport d’activités 2006	Plan d’action 2007
Congrema	N	trimestriel	N	O
Coadep	N	trimestriel	O	O
Resoderc	N	trimestriel	O	O
Resoka	O	semestriel	O	O

Evaluation ex-post du Programme d’Appui à la Société Civile au Togo (PAOSC) – Décembre 2007

Fodes	O	trimestriel	O	O

5.2. Degré d'appropriation du Projet par les bénéficiaires une fois l'aide extérieure terminée
Capacité de programmation et d'exécution des OSC individuelles

- La pérennité passe par une application des modules de formation reçus en matière de vie associative, de gestion des organisations, et de planification participative. Nombreux parmi les bénéficiaires des formations étaient des jeunes venus à la société civile suite à l'engouement créé par le Paosc. Ceux qui en avaient espéré une ouverture professionnelle, déçus par l'absence de projets à mettre en œuvre, ont quitté le monde associatif. On estime que quatre vingt dix pour cent des bénéficiaires n'ont pu réinvestir leurs acquis en termes de mise en œuvre de micro projets. Il est à craindre que, faute de mise en pratique sur le terrain, les bénéfices des formations ne se perdent pour beaucoup ;
- Il n'existe aucune viabilité sans un nouveau renforcement pour l'ensemble des structures créées, à quelque niveau d'intervention que ce soit : (i) les points focaux préfectoraux mis en place par le Projet n'ont pas survécu (ceux qui ont précédé le Paosc ont eux été renforcés) , (ii) aucune plate forme régionale n'a vu le jour excepté celle des savanes en toute fin de projet et qui n'a aucun moyen donc aucun dynamisme, (iii) et la coordination nationale (FNRR-T) ne s'est réunie qu'une seule fois en 18 mois.

I I – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le Paosc a été initié en pleine période de suspension de la coopération, et dans la perspective de sa reprise imminente. Les relations entre gouvernement togolais et UE étaient tendues, au point qu'aucune médiation n'a pu aboutir à la désignation d'un facilitateur. Le projet a traversé le processus de consultations de 2004, puis la crise politique de 2005, et ce sont finalement quatre Ministres qui se sont succédés à la maîtrise d'œuvre du Projet. Il faut saluer le courage de la CE de s'être lancé seule, sans partenaire à ses côtés, dans un projet particulièrement sensible de renforcement d'une société civile embryonnaire, mais déjà politisée.

Ce cadre politique, exacerbé par les faiblesses de l'assistance technique, a considérablement ralenti le projet, au point que sur 48 mois d'exercice, la durée effective de mise en oeuvre des activités ait été inférieure à 11 mois, expliquant un niveau particulièrement faible de réalisation des activités (24 %) et de consommation du budget (51 %).

Dans ces conditions, les **acquis du Paosc** sont les suivants :

- Présence sur tout le territoire national d'OSC et de PR capables de rédiger un projet, de répondre à un appel à propositions, mieux outillées pour appuyer la décentralisation ;
- Un bilan généraliste des besoins en formation ;
- Les trois réseaux régionaux du nord renforcés et visibles, sans représentativité nationale, appuyés par un partenaire au développement (DED).

LECONS APPRISES

1. **Le contexte sectoriel** dans lequel devrait s'inscrire un nouveau programme d'appui à la société civile présenterait de grandes similitudes avec celui diagnostiqué dans les études d'identification réalisées en 2000 par le PRECOD :
    - Les faiblesses organisationnelles, institutionnelles et programmatiques de la société civile sont toujours d'actualité[1]. Les deux faîtières nationales que sont l'UongTO et le Foncto restent les seules structures avec une légitimité et une représentativité nationales ;
    - La décentralisation n'est pas encore une réalité et le pays ne dispose pas de maires élus. Son cadre juridique a cependant été revu, et un nouveau découpage des communes (rurales et urbaines) a vu le jour ;
    - Les bailleurs de fonds n'ont toujours pas harmonisé leurs procédures ;
    - Le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des ONG n'a pas été adapté.

[1] Voire étude diagnostic de la sc togolaise 2006 – Plan / Civicus

Evaluation ex-post du Programme d'Appui à la Société Civile au Togo (PAOSC) – Décembre 2007

Les différences majeures relèvent désormais de :

- Un contexte politique désormais plus favorable (accord politique global du dialogue inter togolais) ;
- La reprise de la coopération :
  La reprise pleine et entière de la coopération avec l'UE est sur le point d'être matérialisée par la prochaine approbation du 10ème FED, pour un montant de 123M€.
  Le Pnud a intégré dans son plan d'action 2008-2012 la mise en place d'un cadre de coopération avec la société civile, le renforcement des capacités des acteurs à prendre part aux débats politiques et à la mise en œuvre des programmes de développement, notamment dans le cadre de l'appui à la bonne gouvernance et à la décentralisation.
  La France mettra en œuvre en 2008-2011 un projet d'appui à la décentralisation (sensibilisation / formation / actions pilotes) d'un montant de 1,2 million d'euros (ii) maintient ouvert son guichet aux projets de proximité (700.000 Euros/ans).
  Une mission conjointe BM – FMI menée actuellement doit déboucher sur un accord au titre de la FRPC. [2]
  La BM et le Pnud doivent étendre le PURP au niveau national.

2. **S'il était décidé de se positionner sur les stratégies sous-régionales d'appui à la société civile,** *qui toutes présentent :*
   - *le même objectif : renforcer la bonne gouvernance (locale, régionale et nationale) en permettant aux ANE (i) une implication effective dans la définition des politiques publiques (ii) et/ou de soutenir leurs efforts en matière de lutte contre la pauvreté ;*
   - *les mêmes composantes : (i) renforcement des capacités et mise en réseau des OSC ; (ii) financement de projets pilotes ; (iii) dialogue politique pour l'adaptation du cadre législatif (si pas déjà fait) ; et éventuellement (iv) maison de la société civile,*

   alors, la consolidation des activités réalisées par le Paosc et la réalisation des activités non réalisées pouraient constituer une approche pertinente pour un nouveau projet.

   Il faudrait cependant retenir des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du Paosc les leçons suivantes :

- Prendre en considération le déficit de la culture de la démocratie et des droits de l'homme au Togo mis en évidence par les obstacles auxquels a dû faire face le Paosc, en particulier parmi les responsables politiques, administratifs et militaires togolais. Il serait interessant de coupler des activités de formation et de renforcement des capacités en faveur de la société civile avec celles des forces de sécurité et des forces armées, notamment en matière de droits de l'homme et de droits fondamentaux ;
- Prendre acte du décalage important entre, d'une part le niveau actuel du tissu associatif togolais insuffisamment structuré et formé, et d'autre part le niveau de participation que l'accord de Cotonou lui attribue dans les débats politiques et la mise en œuvre des programmes de développement[3]. ;
- Prévenir les conflits de pouvoir internes en évitant le recours à un coordinateur de la sous-région ; prévoir un guide simplifié et personnalisé des procédures de gestion administrative et financière (type mode d'emploi) ;
- Requalifier les hypothèses en conditions préalables, notamment la mise en œuvre de la décentralisation ;
- Appuyer les formations par un plan de réinvestissement des acquis : mise en place d'un fonds national de renforcement des capacités qui pourrait financer des projets présentés par des OSC pour le renforcement de leurs capacités à définir des politiques publiques locales ou des politiques sectorielles. La participation des femmes devra être encouragée car rares sont celles

---

[2] Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance

[3] Cf. (i) Diagnostic de la société civile togolaise (Civicus 2006) et (ii) Evaluation des capacités des acteurs des la société civile (Pnud 2008).

aujourd'hui qui pilotent des ONG. Il ne sera pas lancé d'appels à propositions sans la certitude de mener la procédure à son terme ;

- Renforcer les 3 réseaux régionaux les plus faibles par un système de tractation par les plus forts, afin qu'ils ne tirent pas l'ensemble vers le bas, et légitiment ainsi une représentativité nationale ;
- Insister sur la mise en cohérence régionale (plates formes régionales de la société civile, points focaux préfectoraux) ;

3. Il est prioritaire de persévérer dans la structuration de la société civile, étape préalable indispensable si l'on veut que celle-ci puisse peser dans les débats. C'est la crédibilité des OSC, gage de leur survie, qui est avant tout en jeu.
La déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (appropriation et harmonisation) prend ici tout son sens, et il est prioritaire de mettre en place des dispositifs communs pour la planification, le suivi, l'évaluation, et éventuellement le financement des actions.

- La première étape consisterait à relancer les groupes sectoriels qui existaient au niveau de la coordination des bailleurs jusqu'en 2004, créer un groupe société civile, et déboucher sur un communiqué commun. Si la DCE reste en sous effectif, il faut accepter d'en confier la coordination à un partenaire moins bousculé ;
- Puis d'organiser, avec l'appui officiel de la coordination des bailleurs et des ministères concernés, les **états généraux de la société civile** avec toute la société civile, des représentants de l'Etat et des collectivités locales. La rencontre du Sarakawa en était la première marche. Du fait de son organisation tardive en toute fin de Paosc, le Comité mis en place pour le suivi des recommandations n'a pas fonctionné. Ces états généraux auront pour objectifs :

    i. une harmonisation des points de vue sur les concept, contenu et mandat de la société civile ; l'élaboration et l'adoption d'un code d'éthique et de déontologie[4], les bases d'un plaidoyer pour l'allégement des procédures de reconnaissance officielle des OSC avec une capacité juridique subordonnée, non plus au régime de la reconnaissance, mais à celui de la déclaration ;

    ii. la construction de deux cadres de concertation permanents : le premier entre les OSC avec la désignation d'une structure représentative de la société civile , puis le second réunissant l'Etat, les collectivités locales et la société civile ;

    iii. une pré identification des thématiques correspondant aux besoins essentiels ;

    iv. la définition d'un programme de renforcement des capacités des membres des OSC ;

- Et enfin, d'organiser un atelier de planification stratégique avec les ministères concernés, les bailleurs, les représentants de la société civile, afin de déboucher sur une stratégie nationale (sur la base des pré identifications thématiques) traduite en un programme opérationnel à tiroirs intégrant une hiérarchisation des priorités.

---

[4] Voire code éthique et déontologie de l'Union Africaine applicable aux OSC

TEXTE PRINCIPAL

INTRODUCTION

Le Projet d'Appui aux Organisations de la Société Civile (PAOSC).

La suspension en janvier 1993 par l'Union Européenne (UE) de la coopération avec l'Etat Togolais, était assortie d'une volonté manifeste de l'UE de développer la coopération décentralisée avec les organisations de la société civile (OSC).
La Commission Européenne (CE) a alors engagé un processus de conception d'un programme de renforcement de la coopération décentralisée (PRECOD). Les études d'identification et d'instruction furent conduites entre janvier et mars 2000 par le bureau d'études PARTICIP, au cours d'un processus participatif qui a vu la participation de plusieurs composantes de la société civile togolaise, et qui a débouché sur une proposition de financement pour un Programme d'Appui aux ONG et à la Société Civile (PAOSC), dont la Convention de Financement (CF) fut signée en mai 2002 pour un montant de € 1.300.000 financé sur le VIIe Fonds Européen de Développement (FED) - 7.ACP.TO.089. En décembre 2004, suite à la requête formulée par l'Ordonnateur National (ON), la date limite d'exécution initialement fixée au 31 août 2004, fut prolongée au 31 août 2006, et le plafonds de la Convention de Financement porté à € 1.560.000 ; le complément de €260.000 est financé sur le IXe FED - 9.ACP.TO.05.

Contexte du Projet.

Contexte politique

Le Paosc a été initié en pleine période de suspension de la coopération, et dans la perspective de sa reprise imminente. Il a dû traverser (i) le processus de consultations d'avril 2004 qui a conduit le gouvernement togolais a accepté les 22 engagements – *dont 4 font référence directement à la société civile* - proposés par l'Union Européenne en vue de rétablir l'Etat de droit, de consolider la démocratie, la réconciliation nationale et la paix sociale, puis (ii) une crise constitutionnelle et politique profonde consécutive au décès du Président Eyadema en 2005.
Ce sont finalement quatre Ministres qui se sont succédés à la maîtrise d'œuvre du Projet.
Des résistances politiques et bureaucratiques ont considérablement ralenti la mise en œuvre du projet, au point qu'aucune médiation n'a pu aboutir à la désignation d'un facilitateur.

Aujourd'hui, le Togo est en apprentissage des valeurs démocratiques, tant au niveau de l'appareil étatique et des partis politiques, que du secteur privé et des OSC. Il n'existe toujours pas de véritable dialogue entre la société civile et l'Etat, autre que quelques discussions avec un petit groupe d'OSC sur les stratégies globales de développement inspirées par les institutions internationales (DRSP et OMD). Le partenariat entre les autorités nationales et les Acteurs Non Etatiques est pourtant un des engagements pris par les pays ACP dans le cadre de la coopération avec l'Union Européenne. Ce partenariat passe notamment par l'implication des ANE dans le dialogue politique et la gestion des secteurs pour lesquels ils justifient d'une compétence, d'une influence, ou d'un avantage comparatif.
Or, en dehors des raisons liées au climat de défiance qui entrave l'établissement d'un réel partenariat, force est de reconnaître que les conditions de participation des OSC à

un réel dialogue politique sur les questions de développement ne sont pas réunies. L'ensemble des projets a montré la nécessité d'améliorer les capacités des OSC. S'il existe de nombreuses offres de renforcement des capacités, la plupart se concentrent sur les aspects opérationnels et fonctionnels, sans aborder la question des capacités des OSC à participer de façon efficace aux dialogues et consultations concernant les enjeux économiques et sociaux du pays.

Contexte de la coopération décentralisée : politique de décentralisation et modalités de mise en œuvre.

Le Paosc a été initié avec pour hypothèse que la loi du 11 février 1998 portant décentralisation - *en attente des décrets d'application* - serait mise en oeuvre. Cette dernière était déterminante dans la mesure où elle devait favoriser la participation active de la société civile au processus de développement local, en mettant d'une part en place des mécanismes de concertation[5], et d'autre part en ouvrant la porte à de nouveaux projets d'appui à la décentralisation. Les possibilités d'amélioration des OSC passaient donc par une volonté manifeste des pouvoirs publics d'asseoir une véritable décentralisation, dont on sait qu'elle n'a jamais eu lieu.

Aujourd'hui, la décentralisation n'est pas encore une réalité, et le pays ne dispose toujours pas de maires élus. Une nouvelle loi améliorant le découpage des communes - votée en avril 2007 - est en attente de décrets d'application.

Contexte économique et social

La situation au Togo est marquée depuis une quinzaine d'années par un déclin économique et financier, une paupérisation croissante, et une sérieuse dégradation de l'environnement et des ressources naturelles du fait de la forte pression exercée par les populations sur les systèmes naturels.

Ce contexte socio économique conditionne sensiblement le fonctionnement de la société civile :

Parmi les 61,7 % de togolais qui vivent en dessous du seuil de pauvreté (79,7 % en milieu rural), beaucoup voient dans le secteur associatif une opportunité d'emploi. On note ainsi l'émergence de nombreuses ONG « emploi » créées par des jeunes diplômés en recherche de solutions parallèles. Les programmes d'ajustement structurel amorcés depuis les années 80, avec pour effet immédiat la réduction des effectifs et des recrutements dans la fonction publique, ont contribué à l'explosion du secteur associatif.

D'un point de vue plus culturel, la crise continue que vit le Togo entraîne un problème de survie quotidienne qui remet en cause les mécanismes de solidarité africaine. Les valeurs de tolérance, d'honnêteté, de sens civique, s'effritent au profit de la recherche d'intérêt personnel. Ce sont sur des conclusions similaires que le Pnud vient d'ouvrir un Projet de promotion du volontariat national (PROVONAT).

Contexte sectoriel

A la faveur des soubresauts sociopolitiques des années 90, on assiste à la libéralisation des mouvements associatifs et syndicaux, et à un accroissement important du nombre d'organisations de la société civile. De 14 Ong en 1970, 66 en 1989, le Togo en compte aujourd'hui plus de 350.

[5] Au lieu de voire dans les ANE des partenaires, les structures étatiques locales les ont perçu comme des concurrents.

Cette relative jeunesse explique que les études d'identification du Paosc réalisées en 2000 aient mis en exergue une série de faiblesses du secteur associatif togolais [6], et notamment :

- Des difficultés pour élaborer, appliquer et respecter un code de conduite et de déontologie ;
- Un manque de professionnalisme des organes de pilotage et de gestion (non respect des dispositions statutaires, tenues irrégulières des assemblées générales, absence de rapports de contrôle des comptes, etc.) ;
- Un déficit important de collaboration (i) entre les OSC, (ii) entre elles et les services étatiques, et (iii) entre les ONG et les autres composantes de la société civile. Ce déficit a pour conséquence la méfiance mutuelle entre ces structures, le manque de cadres de concertation, la rétention d'information, le non partage d'expériences réussies et enfin le peu de capitalisation des acquis ;
- De faibles capacités financières, matérielles et en ressources humaines performantes.

Le bilan fait ressortir un niveau d'organisation des acteurs autour des questions de développement extrêmement faible, et dans tous les cas incapable de produire des effets sur les structures politiques. En préparation des stratégies de coopération, il est très difficile d'identifier des interlocuteurs suffisamment compétents et représentatifs de l'ensemble de la société civile, et de recenser leurs préoccupations prioritaires en matière de développement. On se heurte à un agrégat ou coexiste une multiplicité d'acteurs ayant un degré de fiabilité très variable et des objectifs hétérogènes.

La société civile a également été appuyée durant cette période par le Fonds Européen de Développement dans le cadre (i) du PPMR, Programme Pluriannuel de Micro Réalisations (9,5 Milliards FCFA), (ii) du PAUSEP, Programme d'Appui d'Urgence au Secteur Pénitentiaire (1,3 Milliard de FCFA), (iii) et du Programme ADSS d'Appui Décentralisé au Secteur de la Santé (5,2 Milliards FCFA). Un soutien est également apporté par la Commission Européenne grâce à des contrats de subvention signés avec des OSC dans le cadre des lignes budgétaires thématiques (Cofinancement ONG, Coopération décentralisée et Initiative Européenne pour la Démocratie et les Droits de l'Homme).

Présentation du PAOSC[7]

L'**objectif** global du PAOSC est de renforcer la participation de l'ensemble des acteurs de la société civile (notamment les ONG) au financement durable du pays. De façon spécifique, le programme vise la mise en œuvre d'une coopération décentralisée à travers l'ensemble des acteurs de la société civile qui contribuent efficacement à la prise en charge du développement socio-économique. Les principaux acteurs concernés par le PAOSC sont : les ONG, les associations, les réseaux régionaux d'ONG, les groupements, etc.

Les résultats attendus du projet PAOSC étaient :

1. Les compétences de plusieurs familles d'acteurs sont renforcées au Togo ;
2. La représentativité et la viabilité des réseaux régionaux d'ONG sont renforcées ;

---

[6] L'ensemble de ces faiblesses ont été confirmées lors du Colloque du Sarakawa de juin 2006 organisé par le PAOSC.

[7] Voire annexe 1 : cadre logique du Paosc

3. Les dynamiques et dispositifs de concertation entre plusieurs acteurs (ONG, services techniques, collectivités locales et autres représentants de la société civile) sont renforcés ;
4. Le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des ONG est adapté ;
5. Un processus participatif de mise en cohérence des appuis à la société civile et à la décentralisation effective est soutenu aux différents niveaux d'intervention ;
6. La coordination du processus d'appui aux acteurs décentralisés est assurée de manière participative.

Le montage institutionnel

Le maître d'Ouvrage est l'Ordonnateur National du FED, Ministre de la Coopération et du NEPAD. Le Maître d'œuvre est le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation.

Suite à un appel d'offre restreint (A.O.R.), l'ONG CARE France, représentée au Togo par CARE International Golfe de Guinée, a obtenu la maîtrise d'œuvre déléguée pour coordonner et faciliter l'exécution du programme à travers une cellule d'appui conseil (CAC). Deux contrats d'assistance technique ont été établis à cet effet : le premier en février 2003 pour un montant de €122.029 sur les ressources du VIIe FED, et le second en juin 2005 pour un montant de €139.536 sur les ressources du IXe FED.

La structure opérationnelle chargée de la mise en œuvre du PAOSC se présente donc ainsi :

- Une cellule d'appui-conseil composée d'un coordonnateur national et régisseur du programme (assistant technique international), et d'un comptable, co-régisseur du programme ;
- Au niveau du bureau de CARE International au Togo, un régisseur suppléant est nommé en la personne du Coordonnateur National, de même qu'un co-régisseur suppléant en la personne du comptable. Le régisseur suppléant et le co-régisseur suppléant sont des employés de CARE International, dont le PAOSC prend en charge une partie des coûts (frais de gestion du contrat d'assistance technique) car ils doivent éventuellement, chacun en ce qui le concerne, suppléer les régisseurs et co-régisseurs titulaires ;
- Au niveau de chaque région, le principal acteur et bénéficiaire du programme est le réseau régional d'ONG et d'associations, avec lequel les études d'identification ont été conduites. Dans chaque réseau régional, une équipe de deux personnes dirige le programme : le coordonnateur exécutif du réseau et le secrétaire-comptable.

Les structures d'orientation et de concertation

- Le comité de pilotage, chargé d'approuver les propositions faites par la CAC en ce qui concerne les différents résultats du programme, particulièrement les devis programmes ;
- Le comité d'orientation, chargé de la sélection et du suivi de projets liés à la mise en cohérence nationale, et de la sensibilisation des bailleurs pour une meilleure harmonisation des modalités et démarches d'intervention ;
- Le bureau national des réseaux régionaux, dont le principal rôle a été d'assurer les relations entre les réseaux régionaux, et entre ces derniers et les fédérations nationales.

La mission d’évaluation.

La présente évaluation s’inscrit dans le cadre des dispositions Techniques et Administratives de la Convention de Financement, lesquelles prévoient au point 6 qu’une mission externe d’évaluation aura lieu en fin de programme.

Elle fait suite à deux missions de monitoring ayant eu lieu respectivement en novembre 2004 et janvier 2006.

Les bénéficiaires directs de cette évaluation sont les autorités togolaises et la Délégation de las Commission européenne au Togo.

Les principaux résultats attendus sont :
- une analyse globale et détaillée de la mise en œuvre du projet au travers des critères d'évaluation ;
- une présentation de la valeur ajoutée des actions réalisées ;
- des recommandations concernant la viabilité du programme, à savoir les mesures à prendre par les autorités togolaises pour assurer la pérennisation des actions mises en œuvre ;
- des recommandations visant à améliorer l’efficacité des futurs appuis éventuels.

Le rapport d’évaluation.

La mission a démarré le 05 novembre 2007 par deux briefings, dont un dans les locaux de la Délégation de la Commission européenne au TOGO, et l’autre dans les locaux de maître d’ouvrage, l’Ordonnateur National du FED, le ministère de la Coopération et du NEPAD. Une autre réunion s’est tenue en fin de journée avec l’ONG CARE International qui intervient comme maître d’œuvre délégué.

Conformément aux termes de référence de la mission, l’évaluation a été conduite sous forme d’entretiens avec les acteurs, partenaires, bénéficiaires directs et finaux du programme, et les personnes ressources, et par des visites de terrain (cf. annexe 2 : *Liste des personnes et organisations consultées* ; et annexe 3 : *Bibliographie et autres documents consultés*).

La partie «étude documentaire » a été très importante, compte tenu de l’absence des personnes clés qui ont géré le PAOSC. Au niveau de CARE International, l’équipe actuelle n’était pas impliquée dans la gestion du PAOSC. Au niveau de la CAC, le coordinateur ghanéen et son successeur nigérian on tous deux quitté le Togo. Nous avons cependant pu rencontrer le Comptable –Gestionnaire.

Quant aux Réseaux Régionaux, 50 % du personnel mis en place par le Paosc n’est plus en poste(les coordinateurs Régionaux de COADEP et de RESODERC, ainsi que les Secrétaires Comptables de CONGREMA, de COADEP, et de RESODERC).

Un rapport provisoire a été présenté et discuté lors du débriefing qui a eu lieu à la DCE le 7décembre 2007, à la fin de la mission au Togo par les Experts. Les autorités togolaises et la Commission européenne ont fait parvenir leurs commentaires qui ont été intégrés au rapport final remis à la Délégation le 28 décembre 2007.

EVALUATION

1. PERTINENCE

L'adéquation entre les objectifs du projet et les problèmes réels, les besoins et les priorités des groupes cibles et des bénéficiaires auxquels le projet est censé s'adresser.

1.1. Qualité de conception du Projet

1.1.1. Les points forts

Le Projet est globalement et unanimement considéré comme bien conçu et répondant aux attentes de toutes les parties, avec des objectifs réalistes, des activités claires et bien planifiées, et un cadre logique bien élaboré.

- Le cycle de conception du programme a été mené selon un processus hautement **participatif**. L'intégration continue des acteurs potentiels du Programme s'est manifestée à travers l'approche workshopping, caractérisée par l'organisation de trois types d'ateliers : un atelier de concertation et de préparation en début d'étude, des ateliers régionaux de diagnostic et d'orientation, et un atelier final de restitution. Ce dernier a permis de tracer les grandes lignes d'un projet de proposition de financement approuvé par les principaux acteurs impliqués. Etaient présents non seulement la société civile, mais aussi les ministères techniques, certaines structures administratives et les partenaires au développement. Ceux-ci ont bien été associés aux différentes étapes, et une réunion inter bailleurs a été organisée entre l'atelier de restitution et la finalisation de l'avant projet de PF.

  Cette démarche d'identification a permis d'amorcer la mise en œuvre d'une coopération décentralisée et l'appropriation par les acteurs. En analysant dans le détail les caractéristiques des différentes familles d'acteurs, leurs perceptions de la réalité, leurs capacités, leurs faiblesses, la phase d'identification donne à ce projet une bonne pertinence par rapport à la situation (problèmes et dynamiques) des acteurs.
  L'ensemble des bénéficiaires rencontrés, société civile et services techniques, ont confirmé que, dans l'environnement sociopolitique du Projet, les objectifs de ce dernier et les activités programmées pour l'atteindre correspondaient très concrètement à leurs besoins et attentes ainsi qu'à ceux des groupes cibles.

- Le parti pris **d'appuyer la décentralisation dans un programme de renforcement des capacités des OSC** est pertinent**.** La décentralisation est pour les OSC ce que vaut la démocratie pour les partis politiques.

- La stratégie d'une **coopération décentralisée** qui consiste à mettre les acteurs au centre du processus de coopération représentait la seule alternative dans un contexte de suspension de la coopération. En l'absence d'état partenaire, le projet devait impérativement être conçu et mis en oeuvre par une forme organisée de la société civile. Cette stratégie était d'autant plus pertinente qu'elle était supposée appuyer les processus de décentralisation et de démocratisation, pour contrebalancer la jeunesse des institutions locales et la fragilité du processus de décentralisation et de démocratie

La coopération décentralisée dans le cadre de l'UE repose sur 5 idées maîtresses :
- participation active de toutes les familles d'acteurs (les bénéficiaires sont les véritables acteurs, capables de prendre en charge leur propre développement) ;
- recherche d'une concertation et d'une complémentarité entre différents acteurs ;
- gestion décentralisée ;
- adoption d'une approche processus. La durée est un élément essentiel : il faut du temps pour garantir une vraie participation et appropriation. ;
- priorité donnée au renforcement des capacités et au développement institutionnel. Les aider à se former, à se constituer en réseaux et à construire des partenariats entre eux et avec les acteurs publics.

- **La logique d'intervention** est cohérente et convergente vers des objectifs précis (la mise en œuvre d'une coopération décentralisée avec l'ensemble des acteurs de la société civile, notamment les ONG, ayant pour effet à long terme la participation active de l'ensemble des acteurs de la société civile au développement durable du Togo).

Dans le contexte qui a entouré la conception du projet, à savoir (i) *une loi sur la décentralisation venant d'être votée, (ii) OSC présentant des faiblesses organisationnelles, institutionnelles et programmatiques très importantes, (iii) un réseautage fait de (i) 2 centrales nationales très politisées, et considérées comme très éloignées des associations de base, et enfin (ii) des réseaux régionaux peu structurés et sans collaboration*, le choix stratégique d'une **porte d'entrée régionale** du programme (renforcement des 5 réseaux régionaux au détriment des deux centrales nationales) devait logiquement permettre de renforcer le local (en compétences) et le national (en représentativité).

1.1.2.Les points faibles

- Alors que le résultat 2 visait expressément la représentativité et la **viabilité des Réseaux régionaux**, le financement PAOSC n'a pas été suffisamment orienté vers l'objectif de tester la viabilité économique et financière des réseaux régionaux. Le financement du PAOSC n'a pas envisagé un désengagement progressif pour apprécier les capacités réelles des réseaux régionaux à mobiliser les fonds nécessaires à leur fonctionnement. L'approche participative dans la conception du programme explique sans doute que le programme ait prévu de prendre en charge la totalité des coûts de fonctionnement des réseaux régionaux (loyers, électricité, eau, téléphone, fax, connexion Internet, fourniture et équipements de bureaux, motos, salaires du coordonnateur exécutif, du secrétaire comptable, des agents auxiliaires chargés de l'entretien et du gardiennage) ;
- On n'a pas tenu compte du décalage entre les cinq réseaux régionaux, et l'on a notamment surestimé les capacités de Coadep et de Congrema. Il aurait peut-être été préférable de prévoir un chronogramme à deux vitesses ;
- Pertinence temporelle : la durée initiale de 2 ans était trop courte - *notamment pour la réalisation du résultat 4* - compte tenu (i) de la main mise du gouvernement sur le programme, (ii) des faiblesses initiales de la société civile ;
- La logique d'intervention

Evaluation ex-post du Programme d'Appui à la Société Civile au Togo (PAOSC) –Décembre 2007

- o Les Indicateurs Objectivement Vérifiables figurant au Cadre Logique sont plutôt des intitulés que de paramètres mesurables. Le premier monitoring avait d'ailleurs recommandé de définir des IOV avec des paramètres mesurables.
- o **Les hypothèses**
  La réalisation des objectifs était entièrement subordonnée à la réalisation des deux hypothèses centrales figurant au cadre logique[8] et qui n'ont jamais été satisfaites, à savoir :
  - <u>la mise en œuvre de la décentralisation</u>, afin que :
    - les autorités locales perçoivent le bien-fondé du programme et acceptent de collaborer sans craindre que les OSC ne jouent leur rôle ;
    - soit créée une émulation dans les régions, et qu'ainsi de nouveaux projets pour appuyer la décentralisation voient le jour et permettre aux OSC. de mettre en pratique ce à quoi on les a formés ;
    - de permettre une réelle contribution du Projet à l'objectif global ;

  b. <u>l'engagement des bailleurs pour une harmonisation des procédures</u>.
  Bien que les différents bailleurs de fonds aient été impliqués de façon régulière lors du processus d'élaboration du programme, cette hypothèse n'a pas non plus été satisfaite. Elle reposait sur une mise en œuvre réussie du PAOSC, et donc sur une consolidation effective des réseaux régionaux leur donnant une vraie légitimité. Il semblerait que les partenaires au développement se soient désengagés, préférant traiter directement avec les ONG qu'avec les RR.

- En période de rupture de coopération, un plan de réinvestissement des acquis des formations, en terme de mise en œuvre de microprojets (appui accompagnement et évaluation) aurait été pertinent.

1.2. Cohérence du Projet

1.2.1. Par rapport aux objectifs de développement de la CE

L'accord de Cotonou signé le 23 juin 2000 qui régit la Coopération entre l'Union Européenne et les Etats d'Afrique Caraïbes Pacifique prévoit la participation effective et efficace des acteurs non étatiques à tous les niveaux du processus de développement, depuis la définition des politiques jusqu'à la mise en œuvre des projets et programmes.
Bien que le conseil ait décidé le 14.12.1998 de suspendre la coopération avec le Togo, il a été convenu de dépénaliser la société civile en mettant en œuvre des actions bénéficiant directement à la population.

1.2.2. Par rapport aux stratégies/politiques du gouvernement togolais .

<u>Cohérence nationale</u>
La liberté d'association est reconnu par la Constitution togolaise , dans son article 30, conformément aux textes internationaux tels que la DUDH, ou la Chartre africaine des Droits de l'Homme et des Peuples. Elle fait partie des 22 engagements pris par le Togo dans le cadre de son dialogue politique avec l'Union Européenne. Le programme s'inscrit dans la politique du gouvernement visant à asseoir la démocratie en permettant

---

[8] Même si les auteurs du Projet, pour minimiser le risque de non-satisfaction de cette hypothèse,avaient insisté sur le résultat 5 *(relatif à la mise en cohérence des appuis à la société civile et à la décentralisation)* qui aurait dû contribuer à appuyer l'attention que devraient accorder les services étatiques à l'établissement du dialogue dans la mise en œuvre de la décentralisation (élaboration des décrets d'application de la Loi portant sur la décentralisation).

Evaluation ex-post du Programme d'Appui à la Société Civile au Togo (PAOSC) – Décembre 2007

une implication active des différents acteurs. La participation des ONG avait été légitimée en 1985 lors de la conférence de Lomé où le Togo avait opté pour le développement local et participatif en collaboration avec les ONG actives dans le pays. Les services techniques de plusieurs ministères ont été impliqués dès le démarrage du processus d'identification dans l'élaboration du programme.

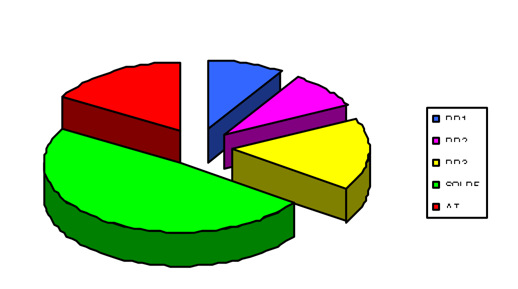
Cohérence administrative :
La prise en compte du processus de décentralisation, l'implication des collectivités locales dans l'élaboration du programme et l'accent porté dans le volet B à l'opérationnalisation des décrets d'application portant sur la décentralisation aurait du permettre de situer le programme en adéquation avec la politique de décentralisation et de déconcentration.

2. EFFICIENCE 2.1. Analyse des activités en relation avec les résultats

Activités programmées	Activités réalisées	Résultats attendus	Résultats obtenus
Activités du résultat 1			
1.1. Identifier les besoins en formation selon les acteurs 1.2. élaborer système intégré à la formation 1.3. identifier les prestataires 1.4. organiser les formations 1.5. assurer suivi évaluation du renforcement des compétences	Réalisée Réalisée Réalisée Réalisée Réalisation partielle (en fin de projet)	**R 1** Les compétences de plusieurs familles d'acteurs sont renforcées	- 926participants, dont 15% de femmes. Seuls Resoka et Fodès ont ciblé toutes les composantes de la s.c. ; - Choix des participants pas toujours été judicieux, car (i) tous n'avaient pas le background nécessaire pour assimiler les formations, et les restituer, (ii) beaucoup ont aujourd'hui déserté la société civile ; - Parfois, les restitutions ont été faites sous forme de comptes-rendus, et non pas pensées comme des transferts de compétences au sein des organisations. Au final, il convient de se demander si les formations n'ont pas plus profité aux participants qu'aux organisations ; - Les procédures de suivi évaluation ont manqué et la revue externe des formations est intervenue en toute fin de projet, dans tous les cas bien trop tard.
Activités du résultat 2			
2.1 Approfondir la réflexion sur la finalité des réseaux 2.2. Mettre en place un système de gestion participative 2.3. Mettre en place un système d'information/communication 2.4. Capitaliser les expériences 2.5. Renforcer la viabilité	Non réalisée Réalisation partielle Non réalisée Non réalisée Non réalisée	**R 2** La représentativité et la viabilité des réseaux régionaux d'ONG sont renforcées	L'inégalité entre les niveaux de représentativité et de viabilité des différents RR est flagrante. Il existe une certaine reconnaissance de la légitimité des réseaux du nord, aussi bien du point de vue des autorités régionales, que des principaux intervenants en matière de développement (ONG internationales et projets de développement) alors que les 2 réseaux du sud ne jouissent pas d'un leadership incontestable Viabilité : Trois des cinq réseaux régionaux ont profité des activités de structuration menées (amélioration de la gestion et de la transparence). Ils ont renforcé leur viabilité à travers le matériel acquis, et l'assimilation des procédures de gestion de l'UE. Cependant, les trois réseaux du sud peinent à réunir les ressources nécessaires au fonctionnement de leurs bureaux
Activités du résultat 3			
3.1. Renforcer les mécanismes de communication et de dialogue au niveau régional 3.2. Appuyer le processus de mise en concertation	Réalisation partielle Non réalisée	**R 3** Les dynamiques et dispositifs de concertation entre plusieurs acteurs sont renforcés	- Seul le réseau Fodès a réussi à mettre en place sa plate forme régionale. Initiée en toute fin de projet, et seulement au stade des textes organiques, la plate forme de la région des savanes est fragile et peu active. - Les points focaux ont bien été mis en place au niveau des préfectures mais n'ont pas les moyens de fonctionner. - Le BNRR mis en place deux mois avant la fin du projet n'a pas eu le temps de s'installer et de se pérenniser. - On observe cependant une bonne concertation entre (i) les RR (ii) les ST et les RR
Activités du résultat 4			
4.1. Adapter loi 1901 4.2. Décentraliser procédures 4.3. Donner une base juridique aux réseaux et fédérations	Non réalisée Non réalisée Non réalisée	**R 4** Le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des ONG est adapté	Le colloque national « Relations Etat- société civile ».de juin 2006 est la seule activité du résultat 4. Il constitue une première marche. Il est dommage que ce colloque ait été programmé un mois avant la fin de projet, et que le Comité de suivi mis en place afin de suivre les recommandations et engager les actions nécessaires visant à réviser les textes législatifs et réglementaires ne se soit jamais réuni.
Activités du résultat 5			
5.1. assurer la cohérence RR, les fédérations nationales et les réseaux thématiques 5.2. Appuyer l'harmonisation de la démarche de coopération décentralisée aux programmes et instruments de la CE 5.3. Appuyer l'harmonisation des bailleurs de fonds 5.4. Contribuer à l'identification participative d'un programme de coopération décentralisée	Non réalisée Réalisation partielle Non réalisée Non réalisée	**R 5** Un processus participatif de mise en cohérence des appuis à la société civile et à la décentralisation effective est soutenu aux différents niveaux	Un plan d'action harmonisé a bien été élaboré entre le PAOSC et les représentants de la BM et du Pnud, mais il n'a pas été mis en œuvre Il n'y pas eu de programme spécifique d'appui à la décentralisation. Les bailleurs n'ont pas décidé de capitaliser les acquis du Paosc, à l'exception de DED qui a placé des AT dans les RR et qui appuie des microprojets proposés par leurs membres, et bien sur de l'UE (collaboration avec les Projets ASCZ, 5ème PPMR, ADSS). Si les RR sont souvent associés à l'élaboration des stratégies, ils ne le sont jamais pour la mise en œuvre. Les partenaires au développement préfèrent (i) soit traiter directement avec les ONG. Dans le cadre de son programme « VNU », le Pnud met en place de nouveaux réseaux régionaux (avec les mêmes membres), fragilisant les réseaux régionaux consolidés dans le cadre du Paosc. Le Fonds national sida a créé de nouvelles cellules régionales. L'Unicef a crée un réseau droits de l'enfant en 2004 sans s'appuyer sur les commissions thématiques , (ii) soit,comme le fait la banque mondiale, passer par les centrales

La mise en œuvre du Paosc est caractérisée par un niveau de réalisation des activités très faible.

- Seulement 24 % des activités programmées ont été réalisées, et souvent dans l'urgence, les décaissements intervenant en fin de période couverte par le DP. L'activité formation, qui est la plus aboutie, révèle un taux d'exécution de 32 % des DP.
- et 51 % du budget consommé, dont 33 % pour l'AT, 32 % pour le fonctionnement des réseaux (hors activités), 25 % pour les sessions de formation, et seulement 10 % pour l'ensemble des autres activités programmées.



1. Activités du Résultat attendu 1 :

Résultat attendu 1 :« *les compétences de plusieurs familles d'acteurs sont renforcées* ».

Pour atteindre ce résultat, le cadre logique a prévu cinq activités :

1.1 Identifier les besoins en formation selon les acteurs et **1.2.** Elaborer un système intégré de formation.

Les études d'identification du PAOSC réalisées par le PRECOD en 2000 avaient mis en exergue des faiblesses organisationnelles, institutionnelles et programmatiques au niveau des Organisations de la Société Civile (OSC) :

- Difficultés pour élaborer, appliquer et respecter un code de conduite et de déontologie ;
- Manque de professionnalisme des organes de pilotage et de gestion (non respect des dispositions statutaires, tenues irrégulières des assemblées générales, absence de rapports de contrôle des comptes, etc.) ;
- Déficit important de collaboration (i) entre les OSC, (ii) entre elles et les services étatiques, et (iii) entre les ONG et les autres composantes de la société civile. Ce déficit a pour conséquence la méfiance mutuelle entre ces structures, le manque de cadres de concertation, la rétention d'information, le non partage d'expériences réussies et enfin le peu de capitalisation des acquis ;
- Faibles capacités financières, matérielles et en ressources humaines performantes.

Conformément au document de programme, le point de départ du processus de renforcement des capacités des ONG et autres OSC était l'identification des besoins en formation selon les acteurs. Les cinq réseaux régionaux ont mené un processus complet de diagnostic des problèmes, d'identification, et de hiérarchisation des besoins en formation. Sur les cinq réseaux, seul RESODERC a recouru à l'aide d'un consultant. Les quatre autres réseaux ont procédé à des ateliers internes. Il semblerait que les données fournies par RESODERC soient les plus pertinentes.

Le résultat obtenu était le suivant :

Réseaux régionaux	Sessions de formations
CONGREMA	- Diagnostic participatif - Méthodes et techniques d'élaboration des plans d'actions villageois - Agriculture biologique - Gestion administrative et financière des organisations, - Renforcement des capacités de gestion des entreprises coopératives - Vie associative : concept, cadre juridique et typologie - Gestion du cycle de projet
COADEP	- Techniques d'élaboration des plans d'action - Gestion administrative et financière des organisations - La vie associative
FODES	- Elaboration de microprojets et techniques de plaidoyer - Leadership - Gestion d'une association féminine - Linguistique de base - Gestion des impayés dans une IMF (institution de micro finance) - Prévention et gestion des conflits au sein des syndicats et entre syndicats - Rôle des membres des chambres régionales des métiers
RESODERC	- Fonctionnalité des organes d'une structure associative - Organisation et fonctionnement d'une association - Gestion du cycle de projet - Diagnostic participatif et élaboration des PAV - Partenariat local national et international - Diagnostic en situation d'urgence
RESOKA	- Gestion administrative, financière et comptable - Gestion du cycle de projet - Techniques d'animation et d'élaboration des PAV - Initiation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication - Rôle des chargés d'état civil et des chefs de canton - Rôle des membres des chambres de métiers

Tableau : *Les besoins en formation.*

1.3. Identifier les types de prestataires

Tous les Réseaux Régionaux ont pu réaliser cette activité par une procédure régulière d'appel d'offre.

1.4 Organiser les différents types de formations

Deux catégories de formations ont été dispensées par les cinq réseaux : (i) les formations dites principales, qui tournent autour des thèmes prioritaires dégagés par les réseaux (tableau précédent) ; (ii) les formations dites secondaires, qui sont généralement attribuées par les réseaux aux commissions thématiques et / ou aux OSC en vue de leur animation.

Réseau	Formations principales	Formations secondaires
CONGREMA	- Techniques d'élaboration des plans d'action - Gestion administrative et financière - Diagnostic participatif - Agriculture biologique - Renforcement capacités de gestion des coopératives - Vie associative	Néant
COADEP	- Gestion administrative et financière - Gestion cycle de projet - Méthode/technique d'élaboration des PAV	Néant
FODES	- Elaboration de microprojets et techniques de plaidoyer - Leadership	- Linguistique de base - Gestion des impayés - Gestion des conflits - Formation des bureaux exécutifs et membres de la chambre régionale des métiers

		- Gestion d'une association féminine
RESODERC	- Fonctionnalité des organes d'une structure administrative - Diagnostic participatif et PAV - Cycle de gestion du projet - Organisation et fonctionnement d'une association	Partenariat local, national et international Diagnostic en situation d'urgence
RESOKA	- Gestion administrative et financière - Gestion cycle de projet - NTIC - Techniques d'animation et d'élaboration des PAV	- Formation des membres de la chambre régionale des métiers ; - Formation des chargés d'état civil

1.5. Assurer le suivi évaluation du renforcement des compétences

Aucun dispositif systématique de suivi évaluation n'a été mis en place au sein des réseaux régionaux, que ce soit pour suivre les personnes formées et apprécier dans quelle mesure leurs capacités ont été renforcées, et encore moins pour évaluer la gestion par les OSC des projets individuels mis en œuvre au profit de leurs membres. La CAC a commencé seulement avec la mise en œuvre du DP3 un suivi périodique. Aucune évaluation interne ou externe à mi-parcours n'a été réalisée. Toutefois, un exercice d'autoévaluation (interne) par les réseaux a été réalisée avec la mise en œuvre du DP3.

La CAC a commandité au mois de juin 2006, soit deux mois avant la clôture du projet, une revue externe des formations[9] afin d'apprécier et partager les acquis du processus de formation du PAOSC, c'est-à-dire les changements (ou effets) induits par les sessions de formations au niveau de trois types d'acteurs : (i) les réseaux régionaux, (ii) les organisations membres des réseaux, (iii) les animateurs/animatrices des réseaux et des organisations membres des réseaux.

Des conclusions de cette revue, il faudra retenir les points suivants :

- Il a été enregistré un peu moins d'un millier de participants aux sessions de formations dans les 5 réseaux régionaux, dont 15% de femmes ;
- Les formations sur la vie associative et la gestion des organisations ont relativement amélioré le niveau de professionnalisme des organisations. Il existe plusieurs signaux positifs montrant que les relations intra et inter organisations sont mieux clarifiées et documentées (communication, partage, rôles respectifs, etc.) ;
- Le choix des participants n'a pas toujours été judicieux, car ces derniers n'avaient pas toujours le background nécessaire pour assimiler les formations, et les restituer au sein de leurs organisations respectives ;
- Les restitutions ont parfois été faites sous forme de comptes-rendus, et non pas pensées comme des transferts de compétences au sein des organisations. Au final, il convient de se demander si les formations n'ont pas plutôt profité aux participants qu'aux organisations.

2. Activités du Résultat attendu 2 :

Résultat attendu 2 *: la représentativité et la viabilité des réseaux régionaux d'ONG sont renforcées.*

2.1. Approfondir la réflexion sur la finalité des réseaux

[9] Goeh-Akué K. ; Este Y. - *Revue externe des formations dispensées dans le cadre du PAOSC*, juillet 2006

Après une première réunion organisée à Kara durant la mise en œuvre du DP2, des réunions bimensuelles ont bien eu lieu pendant la durée de mise en œuvre du DP 3.

2.2. Mettre en place un système de gestion participative
Cette activité a été réalisée dans tous les réseaux avec l'appui du Comptable – gestionnaire de la CAC, durant la mise en œuvre du DP3.

2.3. Mettre en place un système d'information et de communication

Prévue pour être réalisée avec la mise en œuvre du DP2, la création d'un site web PAOSC et le réseautage des Réseaux Régionaux ont eu lieu au cours du DP3. Et comme l'ensemble des activités menées en toute fin de projet, les résultats n'ont pu être consolidés. Le site n'a pas été mis à jour et n'est plus fonctionnel.

2.4. Capitaliser et valoriser les expériences

Les visites d'échange nationales et internationales programmées n'ont pas été réalisées.

2.5. Renforcer la viabilité des réseaux

Cette activité n'a pas été réalisée. Le cadre logique prévoyait comme indicateur objectivement vérifiable pour cette activité l'appréciation du degré d'autofinancement des réseaux. Les principales sources de financement des RR sont les cotisations des membres et un *« pourcentage »* officieux sur les projets redistribués.
Lors de l'atelier de Tsévié (novembre 2005), quelques actions avaient été décidées et/ou programmées pour faire face aux exigences d'après-PAOSC, comme par exemple le financement par le PAOSC du processus visant à doter les réseaux régionaux de locaux définitifs. Ces activités n'ont pu être menées à terme.

3. Activités du Résultat attendu 3 :

Résultat attendu 3 *: Les dynamiques et dispositifs de concertation entre plusieurs acteurs (ONG, Services Techniques, Collectivités locales et autres représentants de la société civile) sont renforcés.*

3.1 Renforcer les mécanismes de communication et de dialogue au niveau régional (ONG, Associations, Services Techniques, Préfectures, Collectivités locales)

Cette activité a été réalisée par des rencontres thématiques et plusieurs réunions diverses de travail et d'information.

3.2. Appuyer le processus de mise en concertation

Cette activité a été réalisée principalement en 2006 par des suivis réguliers avec assistance financière de la CAC aux réseaux.

3.3 Appuyer le processus de mise en place des plateformes régionales des organisations de la société civile (OSC) et la plateforme nationale des OSC.

Des consultations régionales de mises en place des plateformes de la société civile ont permis de réaliser cinq réunions des plateformes régionales en 2006.
Après avoir constaté que la mise en place des plateformes était freinée en grande partie en raison de la faiblesse de certains acteurs, ont été réalisées plusieurs formations en renforcement des capacités en faveur des syndicats, des chambres de métiers, de la chefferie traditionnelle. Et l'on a assisté à un début de création de cadres de

concertation avec les services techniques déconcentrés. Mais le seul résultat visible consiste en des textes organiques produits par Fodes.
Le Bureau National des Réseaux Régionaux (BNRR) a été mis en place et a tenu deux réunions.
Un colloque national sur les relations Etat et Société civile a pu être réalisé sur le DP3.

4. Activités du Résultat attendu 4 :
Résultat attendu 4 *: Le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des ONG est adapté.*

4.1. Adapter la loi de 1901 à l'évolution du mouvement associatif
Cette activité devait engager un processus de révision de la loi 1901. Devait être préalablement réalisée une étude sur la viabilité et l'adaptation de cette loi. L'étape suivante devait se matérialiser par l'élaboration de nouveaux textes. Cette activité n'a pas eu lieu.

4.2. Décentraliser et simplifier les procédures de reconnaissance des associations et ONG.
Les consultations régionales et intersectorielles sur le processus de reconnaissance qui avaient été programmées n'ont jamais abouti.

4.3. Donner une base juridique aux réseaux et fédérations d'ONG
Les activités qui devaient aboutir au renforcement des procédures de reconnaissance des ONG et associations n'ont pas pu être réalisées.
Quant à l'appui aux processus d'intégration des Fédérations d'ONG (FONGTO et UONGTO), un secrétariat commun pour les deux faîtières a bien été mis en place et équipé, mais il n'est plus opérationnel aujourd'hui.

5. Activités du Résultat attendu 5 :
Résultat attendu 5 *: Un processus participatif de mise en cohérence des appuis à la société civile et à la décentralisation effective est soutenu aux différents niveaux d'intervention (macro, méso, local).*

5.1. Assurer la cohérence entre les réseaux régionaux, les fédérations nationales et les réseaux thématiques.
La réunion nationale de toutes les ONG / Associations oeuvrant dans le domaine de développement, qui avait été programmée sous le nom de « la grande rencontre », n'a pas pu avoir lieu.

5.2. Appuyer l'harmonisation des démarches et programmes d'appui à la société civile des différents programmes et instruments de la CE.
La création d'un Fond d'Appui aux démarches de structuration et d'harmonisation des structures d'OSC a bien été entamée, mais n'a pas abouti. L'établissement d'une cartographie institutionnelle et d'un cadre de concertation pour partager les résultats n'ont pas été réalisé. Il en est de même pour les activités programmées d'information des OSC sur l'Accord de Cotonou et les autres instruments de la CE.

Mais l'essentiel du résultat 5.2. se trouve dans la complémentarité mise en place avec d'autres interventions de la Commission européenne :

Complémentarité entre PAOSC et le Projet Appui à la Société Civile de la Région des Savanes **(ASCS)** : la synergie d'actions entre le PAOSC et le projet ASCS a abouti à

l'élaboration d'une plate forme des organisations de la société civile de la région des Savanes. Le projet ASCS à travers FODES a renforcé les performances des OD dans l'élaboration des PAV .Pour ce faire, deux formations fondamentales ont été réalisées : la gestion du cycle de projet et l'harmonisation des approches communautaires du développement. Au total 15 OD sur un total de 35 ont pu appuyer les communautés dans l'élaboration de leur PAV, et 12 ONG ont été retenues par le 5ème PPMR pour l'élaboration des PAV. On peut également citer la création d'un cadre de concertation et d'échanges de la société civile (la maison de la société civile) des Savanes qui est aujourd'hui le siège de la FODES.

PAOSC et **5ème PPMR** : Dans le cadre du renforcement des organisations communautaires, le 5ème PPMR a recours à des appels publics à propositions de micro projets (APP). Si le 5ème PPMR ne passe pas par les réseaux pour désigner les ONG (mais par les organisations communautaires qui sont les groupes cibles du projet), .les coordinateurs des Réseaux Régionaux sont membres du Comité Régional de Coordination (CRC) chargé de l'approbation des micro projets au niveau de chaque Région.

PAOSC et **ADSS** (Appui Décentralisé au Secteur de la Santé). Ce projet, qui travaille avec la société civile (CDQ, CVD, Associations, ONG, Institutions confessionnelles…) pour favoriser la demande et l'accessibilité aux soins, collabore régulièrement avec les réseaux thématiques santé.

Les autres activités du résultat 5, à savoir 5.3. - *Appuyer l'harmonisation des démarches et programmes d'appui à la société civile des différents bailleurs de fonds* - et 5.4. - *Contribuer à l'identification d'un programme de coopération décentralisé* - n'ont pas été réalisées.

2.2. Analyse par Devis programmes

A – Appréciation du plan d'action du DP n° 1
Période du 1nov 2003 au 30 Av 2004. Avance de caisse disponible le 30/03/04

Objectifs	Activités	Spécifiques	Etat Actuel
1. Développer le système de gestion administrative, comptable et financière de PAOSC	Consolidation des positions de Coordonnateurs Exécutifs et recrutement des Secrétaires Comptables des Réseaux régionaux Orientation stratégique sur les procédures administratives, comptable et financière du FED Mise en place du système de gestion administrative, comptable et financière du FED	Le personnel est en place au niveau des Réseaux Régionaux, et la CAC Les dispositifs nécessaires pour le démarrage appropriés du projet sont en place. Démarrage effectif du Projet PAOSC Un schéma d'idées pour l'élaboration du devis programme adopté	**Réalisé** **Réalisé** **Réalisé**
2. Etablir et renforcer la structure organisationnelle et la base opérationnelle de PAOSC	Mise en place des supports logistiques pour le fonctionnement des bureaux Développement du système de communication sur le projet Matériels de Publicité sur le projet	Achat d'équipements. matériels de communication Matériels de Publicité	**Réalisé** **Réalisé** **Non réalisé**
3. Assurer la participation active de la collectivité des partenaires du projet PAOSC	Mise en place du système de mobilisation des autres composantes de la société civile, basées sur des activités/réunions visant à créer un climat de confiance mutuelle Installations des bureaux régionaux, Installation des ordinateurs, des imprimantes et connexion Internet	Voyages - Visite de travail au Réseaux Régionaux : Savanes ; Kara ; Centrale ; Plateau ; Maritime Une visite de 10 jours par : Coordonnateur National, Comptable et Chauffeur Bureaux régionaux fonctionnent	**Réalisé**
4. Renforcer les structures de gestion et de concertation au niveau des ONG	Initier les réflexions sur le processus de mise en place des plates-formes de concertation au niveau de chaque région et au niveau national Mise en place des différents comités/organes du projet	Discussion sur les Plates-formes de concertation dans toutes les régions Les bases des plates-formes de concertation établies Les organes/comités sont opérationnels	**Les discussions ont débutées au niveau national** **En cours**
5. Renforcer le Cadre logique du Programme Finaliser le Devis programme de croisière	Atelier de Revue des : - Cadre Logique du programme - Système de suivi – évaluation - Prioritisation des besoins des principaux (25 personnes pendant 4 jours)	Cadre logique révisée Système de suivi - évaluation établi Besoins prioritaires Activités du programme d'appui à la société civile établies Devis Programme de croisière finalisé Devis Programme des réseaux régionaux mise en cours	**Réalisé** **Réalisé** **Réalisé** **Réalisé** **Réalisé** **Réalisé**
Lancement Officiel du PAOSC	Organisation d'une rencontre des invités de la société civile avec le média Lancement public du projet PAOSC à l'hôtel Sarakawa - Soirée Cocktail	La mise en contact du projet PAOSC avec les représentants de la société civile au Togo	**Reportée**

B – Appréciation du plan d'action du DP n° 2

Période du 1 mai 2004 au 31 décembre 2004, Avance de caisse disponible au 19 Septembre 2004

Résultat 1	Activités	Spécifiques	Période	Etat d'avancement
Les compétences des plusieurs familles d'acteurs sont renforcées au Togo	1.1. Elaborer et produire les supports, outils et matériels de sensibilisation sur le PAOSC	- Brochures ; dépliants ; Banderoles ; calendriers ; agendas ; bics ; papiers en-tête ; enveloppes ; etc.	Juin - Nov.	Non réalisé
	1.2 Elaborer un répertoire des différentes composantes de la SC	- Engagement d'un bureau d'étude pendant 15-20 jours	Juillet - Août	Réalisé par 3 réseaux : RESOKA, RESODERC, FODES
	1.3 Identifier les besoins en formation selon les acteurs, et en fonction de cela …Elaborer un système intégré de formation	Service d'un bureau d'étude Appels d'offres/ avis d'appel d'offres Bureau de Consultants	Juillet - Août	Réalisé par 4 réseaux : RESOKA, FODES, RESODERC, CONGREMA
	1.4 Identifier les types des prestataires	Avis d'appel d'offre	Juillet	Réalisé
	1.5 Placer des structures et agents d'appui auprès des ONG/OSC	Appel a un bureau de consultation 2 Volontaires AFVP		Non réalisé
	1.6 Organiser les différents types de formation	2 formations par région, selon les besoins 5 Formation de Formateur en Techniques de Formation	Nov. - Déc.	Réalisé (FODES, CONGREMA, RESOKA, RESODERC) Non réalisé
	1.7. Assurer le suivi/évaluation du renforcement des compétences	Visite mensuelle de la CAC Evaluation interne mi-parcours Evaluation Externe mi-parcours	Juillet - Nov.	Non réalisé Non réalisé Non réalisé
	1.8. Lancement National du PAOSC			Réalisé
	1.9 Informer les OSC sur les Accords de Cotonou, et l'ECOSSOC	Appui externe thématique sur l'Accord de Cotonou et l'ECOSSOC Atelier National de concertation sur l'Accord et l'ECOSSOC	Août - Nov. Novembre	Non réalisé Non réalisé
Résultat 2	**Activités**	**Spécifiques**	**Période**	**Etat d'avancement**
La représentativité et la viabilité des réseaux régionaux d'ONG sont renforcées	2.1 Approfondir la réflexion sur la finalité des réseaux	Réunions bimensuelles de restitution (RR)	Juillet - Déc.	Réalisé (1 réunion à Kara)
	2.2 Mettre en place un système de gestion participative			En cours
	2.3 Mettre en place un système d'information et de communication	Création d'un site web PAOSC Réseautage des Réseaux Régionaux sur le site Bulletin Trimestriel d'Information - ECHO PAOSC	Août -Sept.	Non réalisé Non réalisé Non réalisé
	2.4 Capitaliser et valoriser les expériences	Visites d'échange national et international	Juillet - Déc.	Réalisé (1 visite par FODES)
	2.5 Renforcer la viabilité des réseaux			Non réalisé

Résultat 3	Activités	Spécifiques	Période	Etat d'avancement
Les dynamiques et dispositifs de concertation entre plusieurs acteurs sont renforcés	3.1 Renforcer les mécanismes de communication et de dialogue au niveau régional			Non réalisé
	3.2 Appuyer le processus de mise en concertation			Non réalisé
	3.3 Appuyer le processus de mise en place des plateformes régionales de la SC et la plateforme nationale de la société civile	Consultations de mise en place des plates-formes régionales Réunion des plates-formes régionales (5) Réunions des plates-formes nationales (2)	Juillet - Sept.	Réalisé Réalisé Réalisé
Résultat 4	**Activités**	**Spécifiques**	**Période**	**Etat d'avancement**
Le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des ONG est adapté	4.1 Adapter la loi de 1901 à l'évolution du mouvement associatif	Engagement du processus de révision de la loi 1901 Etude sur la viabilité et adaptation de la loi 1901 Elaboration du projet de nouveaux textes Travaux du Comité Représentatif d'Appui	Août - Décembre	Non réalisé
	4.2 Décentraliser et simplifier les procédures de reconnaissance des associations et ONG	Consultations régionales et intersectorielles sur le processus de reconnaissance (bailleurs/gouvernement/Société Civile)		Non réalisé
	4.3 Donner une base juridique aux réseaux et fédérations d'ONG	Renforcement des procédures de reconnaissance des ONG et associations Appui aux processus d'intégration des Fédérations d'ONG (Bureau conjoint des deux faîtières)	Août - Janvier	Non réalisé Non réalisé
Résultat 5	**Activités**	**Spécifiques**	**Période**	**Etat d'avancement**
Un processus participatif de mise en cohérence des appuis à la société civile et à la décentralisation effective est soutenu aux différents niveaux d'intervention (macro, méso, local)	5.1 Assurer la cohérence entre R3R, les fédérations nationales et les réseaux thématiques	« La Grande Rencontre » Réunion National de tous les ONG/Associations dans le domaine du développement		Non réalisé
	5.2 Appuyer l'harmonisation des démarches et programmes d'appui à la société civile des différents programmes et instruments de la CE	Création d'un Fond d'Appui aux démarches de structuration et d'harmonisation des structures d'OSC Informer les OSC sur l'Accord de Cotonou, et autres instruments de la CE		Entamé mais non achevé Non réalisé
	5.3 Appuyer l'harmonisation des démarches et programmes d'appui à la société civile des différents bailleurs de fonds	Contribuer à l'harmonisation des initiatives et programmes des bailleurs des fonds sur le plan d'appui a la SC		Non réalisé
	5.4 Contribuer à l'identification d'un programme de coopération décentralisée (PCD)	Engagement des partenariats en développement : (Dialogues de Partenariat) Table ronde avec les PDG des Entreprises bailleurs (2 sessions) Table ronde avec les bailleurs et le gouv. (1 session)	Octobre Novembre	Non réalisé
Résultat 6	**Activités**	**Spécifiques**	**Période**	**Etat d'avancement**
La coordination du processus d'appui aux acteurs décentralises est assurée de manière participative et créative	6.1 Assurer la mise en œuvre du PAOSC au niveau national 6.2 Suivre la mise en œuvre du programme au niveau régional		Mai 04 - Fév. 05	Non réalisé
	6.3 Assurer le suivi -évaluation participatif du programme		Mai - Déc.	Non réalisé

C – Appréciation du plan d'action du DP n° 3 :

Période du 17 Mars 2005 au 31 Août 2006. - Date de mise à disposition de la caisse d'avance : le 18 Novembre 2005

Résultat 1	**Activités**	**Spécifiques**	**Période**	**Etat d'avancement**
Les compétences des plusieurs familles d'acteurs sont renforcées au Togo	1.1 Elaborer et produire les supports, outils et matériels de sensibilisation sur le PAOSC	- Brochures ; dépliants ; Banderoles ; calendriers ; agendas ; bics ; papiers en-tête ; enveloppes ; etc.	Juin - Novembre	Réalisé partiellement
	1.2 Elaborer un répertoire des différentes composantes de la société civile (COADEP et CONGREMA)	- Consultation d'un bureau d'étude	Avril - Juin	Réalisé partiellement (CONGREMA)
	1.3 Identifier les besoins en formation selon les acteurs, et en fonction de cela …Elaborer un système intégré de formation (COADEP)	Service d'un bureau d'étude Appels d'offres/ avis d'appel d'offres Bureau de Consultants	Juillet - Août	Réalisé partiellement
	1.4 Identifier les types des prestataires	Avis d'appel d'offre	Juillet	Réalisé
	1.5 Organiser les différents types de formations	Formations par région, selon les besoins - 5 Formations de Formateur en Techniques de Formation et en mobilisation des ressources		Réalisé Non réalisé
	1.6 Assurer le suivi/évaluation du renforcement des compétences	- Suivi périodique de la CAC -Evaluation interne mi-parcours -Evaluation Externe mi-parcours	Mars - Décembre	Réalisé Non Réalisé Non Réalisé
	1.7 Informer les OSC sur les Accords de Cotonou, et l'ECOSSOC	Appui externe thématique: l'Accord de Cotonou et l'ECOSSOC Atelier National de concertation sur l'Accord et l'ECOSSOC	Août - Novembre	Partiellement (Accords de Cotonou)
Résultat 2	**Activités**	**Spécifiques**	**Période**	**Etat d'avancement**
La représentativité et la viabilité des réseaux régionaux d'ONG sont renforcées	2.1 Approfondir réflexion sur la finalité des RR	Réunions bimensuelles de restitution (RR)	Juillet - Décembre	Réalisé
	2.2 Mettre en place un système de gestion participative			Réalisé
	2.3 Mettre en place un système d'information et de communication	Création d'un site web PAOSC Réseautage des Réseaux Régionaux sur le site	Mars - Juin	Réalisé
	2.4 Capitaliser et valoriser les expériences	Visites d'échange national et international	Avril - Décembre	Non réalisé
	2.5 Renforcer la viabilité des réseaux			Non réalisé
Résultat 3	**Activités**	**Spécifiques**	**Période**	**Etat d'avancement**
Les dynamiques et dispositifs de concertation entre plusieurs acteurs (ONG, services techniques, collectivités locales et autres représentants de la société civile) sont renforcés	3.1 Renforcer les mécanismes de communication et de dialogue au niveau régional (ONG ; associations ; services techniques ; préfectures ; collectivités locales)	Rencontres thématiques Réunions diverses de travail et d'informations	Mars - Décembre	Réalisé
	3.2 Appuyer le processus de mise en concertation	Suivis réguliers et assistance financière	Mars - Décembre	Réalisé (surtout en 2006)
	3.3 Appuyer le processus de mise en place des plateformes régionales des organisations de la société civile (OSC) et la plate forme nationale des OSC	Consultations Régionales de mise en place des plates-formes régionales de la société civile Réunion des plates-formes régionales (5) Réunions des plates-formes nationales (2)	Juillet - Septembre	Réalisé (surtout en 2006) Réalisé (surtout en 2006) Non Réalisé

Résultat 4	Activités	Spécifiques	Période	Etat d'avancement
Le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des ONG est adapté	4.1 Adapter la loi de 1901 à l'évolution du mouvement associatif	Engagement du processus de révision de la loi de 1901 Etude sur la viabilité et adaptation de la loi de 1901 Elaboration du projet de nouveaux textes Travaux du Comité Représentatif d'Appui	Août - Décembre	Non Réalisé
	4.2 Décentraliser et simplifier les procédures de reconnaissance des associations et ONG	Consultations régionales et intersectorielles sur le processus de reconnaissance Bailleurs/gouvernement/Société Civile	Août - Décembre	Non Réalisé
	4.3 Donner une base juridique aux réseaux et fédérations d'ONG	Renforcement des procédures de reconnaissance des ONG et associations Appui aux processus d'intégration des Fédérations d'ONG (Bureau conjoint des deux faîtières)	Août - Janvier	Non Réalisé Non Réalisé (Bureau conjoint non opérationnel)
Résultat 5	**Activités**	**Spécifiques**	**Période**	**Etat d'avancement**
Un processus participatif de mise en cohérence des appuis à la société civile et à la décentralisation effective est soutenu aux différents niveaux d'intervention (macro, méso, local)	5.1 Assurer la cohérence entre les réseaux régionaux, les fédérations nationales et les réseaux thématiques	« La Grande Rencontre » : Réunion Nationale de toutes les ONG/Associations oeuvrant dans le domaine de développement		Non Réalisé
	5.2 Appuyer l'harmonisation des démarches et programmes d'appui à la société civile des différents programmes et instruments de la Commission Européenne	Création d'un Fond d'Appui aux démarches de structuration et d'harmonisation des structures d'OSC Informer les OSC sur l'Accord de Cotonou, et autres instruments de la Commission Européenne		Non Réalisé Partiellement Réalisé
	5.3 Appuyer l'harmonisation des démarches et programmes d'appui à la société civile des différents bailleurs de fonds	Contribuer à l'harmonisation des initiatives et programmes des bailleurs des fonds sur le plan d'appui à la SC		Entamé, mais inachevé (avec la Banque Mondiale et le PNUD)
	5.4 Contribuer à l'identification d'un programme de coopération décentralisée (PCD)	Engagement des partenariats en développement : (Dialogues de Partenariat) I. Table ronde avec les PDG des Entreprises bailleurs (2 sessions) II. Table ronde avec les bailleurs et le gouv. (1 session)	Avril - Novembre Avril - Novembre	Non Réalisé Non Réalisé
Résultat 6	**Activités**	**Spécifiques**	**Période**	**Etat d'avancement**
La coordination du processus d'appui aux acteurs décentralises est assurée de manière participative et créative	6.1 Assurer la mise en œuvre du PAOSC au niveau national 6.2 Suivre la mise en œuvre du programme au niveau régional		Mars - Décembre	Réalisé (compte tenu de la disponibilité des fonds dans le compte régie)
	6.3 Assurer le suivi -évaluation participatif du programme			Réalisé (en relation avec les réseaux régionaux)

2.3. Qualité des résultats

Les activités ont dans l'ensemble été réalisées dans l'urgence, sur des périodes extrêmement courtes, en fin de devis programme, et pour beaucoup en toute fin de projet. Il y a eu relativement peu de place pour réfléchir de façon systématique, et pour suivre un réel processus d'apprentissage qui aurait permis :

- de corriger plusieurs insuffisances en temps utile. A titre d'exemple, la revue externe des formations, commanditée par la CAC en juin 2006, aurait dû être menée en cours de processus, et permettre ainsi à la CAC et aux réseaux régionaux d'affiner les formations restantes ;
- d'avoir le recul suffisant et de consolider les acquis : le colloque sur les relations entre l'Etat et la société civile avait abouti à la mise en place d'un comité de suivi des résolutions et recommandations que le Projet n'a pas eu le temps de consolider.

Points forts

Le PAOSC a conduit un processus multiforme de renforcement des capacités des réseaux régionaux et des OSC togolaises. Parmi ces actions/activités, les plus efficaces sont les suivantes :

- Le renforcement des capacités logistiques.
  Chaque réseau régional est doté en équipements essentiels de bureau (matériel informatique, matériel de communication et d'accès à Internet, télécopieurs, photocopieurs) en moto (DT 125), qui renforcent leurs capacités à répondre à leurs propres besoins de fonctionnement, et qui permet à certains d'entre eux de générer des revenus en proposant des services de fax et de photocopies aux OSC membres ou à des tiers ;

- Le renforcement des capacités à travers les formations.
  Les formations sur la vie associative et la gestion des organisations ont relativement amélioré le niveau de professionnalisme des organisations. La compréhension est meilleure en ce qui concerne le partage des rôles, la circulation de l'information, et la gestion courante des organisations ;

- Les ateliers thématiques au niveau national
  Le PAOSC a organisé deux ateliers de portée nationale, qui ont connu la participation des acteurs clés sur les deux questions centrales du programme : la décentralisation et les relations Etat - société civile. Ces ateliers ont fourni des espaces de discussion où les acteurs ont pu établir des contacts institutionnels, échanger sur leurs préoccupations réciproques, et convenir d'un plan d'action (colloque sur la société civile) pour améliorer le cadre légal des OSC ;

- Le renforcement de la représentativité et de la crédibilité des réseaux régionaux.
  Les activités (formations, appuis financiers et techniques, etc.) organisées par les réseaux régionaux au profit de leurs organisations membres, ont contribué à améliorer leur visibilité dans les régions. La crédibilité des réseaux régionaux s'en est trouvée renforcée. Ils sont régulièrement invités aux rencontres régionales, sollicités pour appuyer des activités spécifiques (formations des chefs de cantons, appuis aux chambres des métiers, participation aux programmes de communication en matière d'IST/VIH/SIDA, etc.).

2.4. Efficience des modalités de mise en œuvre à travers l'instrument utilisé (DP) et les procédures administratives et financières adoptées.

Ce déficit de résultats en terme quantitatif est principalement la conséquence de retards importants accusés à tous les stades de la procédure et à tous les niveaux d'exécution. Les devis programmes ont connu des délais considérables lors des phases de planification, de négociation et de décaissement. Sur 48 mois d'exercice, la durée effective de mise en oeuvre des activités se situe entre 7 et 11 mois.

	Année 1						Année 2						Année 3						Année 4					
Durée CF																								
Prorogation CF																								
DP 1 : période couverte										DP 1														
DP1 : décaissement																								
DP 2 : période couverte												DP 2												
DP2 : décaissement																								
DP 3 : période couverte																				DP 3				
DP3 : décaissement																								
Mise en oeuvre activités																								

Ces retards peuvent être imputés :

1. à la faiblesse de l'assistance technique:

   Care a manqué gravement à ses obligations d'appui et de contrôle de l'équipe qu'il avait mise en place, alors qu'un problème de leadership (entre le coordinateur qui ne maîtrisait pas les procédures et son comptable) handicapait sérieusement le projet. Plutôt que d'appuyer la CAC pour que les moyens et ressources soient mis à la disposition des réseaux dans les délais souhaités de manière à ce que les activités prévues puissent être réalisées, CARE France a ralenti encore davantage le processus par l'importance de ses délais dans le déblocage des cautions bancaires et le renouvellement du contrat d'assistance technique ;

   Quant à la CAC, son coordinateur ghanéen - perçu comme un étranger noyé dans les procédures FED - n'a pas pu établir une coopération productive avec les réseaux. Il a été peu présent sur le terrain, alors que ce projet décentralisé exigeait un appui régional solide ;

2. à la trop grande complexité des procédures de gestion administrative et financière pour un projet très court et une société civile jeune qui expérimentait les techniques de la coopération décentralisée. Les réseaux maîtrisaient mal les outils d'élaboration des DP, des mémoires, des rapports d'activités, et ne pouvaient pas bien évidemment pré financer leurs activités ;

3. au contexte sociopolitique et à la mauvaise communication entre les différents acteurs : il a fallu 18 mois pour que l'équipe complète (coordinateurs et secrétaires comptables de la CAC et des 5 réseaux) soit mise en place ;

4) à un déficit important au niveau du suivi évaluation.

Structure	Composition	Attributions
Le Comité de Pilotage	ON (président) FED, Délégation EU, Maître d'œuvre	Fixe les orientations du Programme, approuve propositions de la CAC et les DP
Le Comité d'Orientation	CA de chaque réseau, Coord. Exécutif du BNRR, DCE, CAC, Ministère du Plan, UONGTO, FONGTO,, Maître d'œuvre, bailleurs de fonds	Sélection et suivi de projets liés à la mise en cohérence nationale, sensibiliser les bailleurs pour une meilleure harmonisation
Bureau national des RXR	Coordonnateur désigné par les RR	Assurer le secrétariat du Comité d'orientation, la relation RR et réseaux thématiques
Cellule d'Appui Conseil	Régisseur (Coordonnateur national) + Comptable	Chargé de la mise en œuvre du programme

Des dispositifs de suivi du programme et de concertation ont été prévus (comité de pilotage, comité d'orientation, commissions thématiques régionales, etc.), et un plan de suivi évaluation devait permettre d'apprécier la progression du PAOSC vers la réalisation des résultats et des objectifs. Enfin, des appuis spécifiques devaient être apportés par la CAC aux réseaux régionaux pour les assister dans la gestion courante et le processus de renforcement des capacités de leurs OSC membres.

Tout ce dispositif a relativement peu fonctionné :

En quarante huit mois, le comité de pilotage s'est réuni deux fois ; le comité d'orientation une fois. Le BNRR n'a jamais fonctionné. Il n'a jamais été exigé de la CAC les rapports périodiques (trimestriels) qui auraient permis d'évaluer le programme et de réagir.
La mise en place des procédures de suivi évaluation au niveau des réseaux régionaux, prévue mais non budgétisée dans la convention de financement, n'a jamais eu lieu.

2.5. L'exécution financière

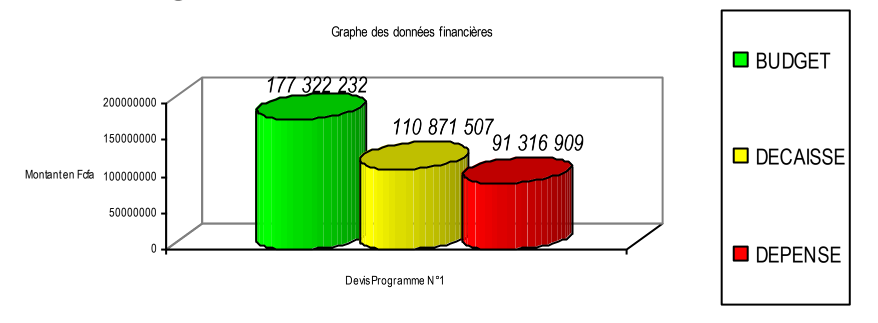
Niveau de réalisation des dépenses

En intégrant le complément de financement apporté par CARE International au titre du contrat d'assistance technique, l'enveloppe globale du PAOSC est de 1.560.000 euros.

A la fin du programme, le niveau de consommation budgétaire est **51%** de la Convention de financement.

Le niveau moyen d'exécution financière des devis programmes est de 34% ; les DP 1 et DP 3 enregistrent une exécution financière supérieure à 50%, alors que le niveau d'exécution financière du DP02 est seulement de 22%. Cette différence s'explique par l'absence d'avenant du DP 2 dans un Projet où la quasi-totalité des activités a été réalisée durant la période couverte par les avenants.

Devis Programme 1



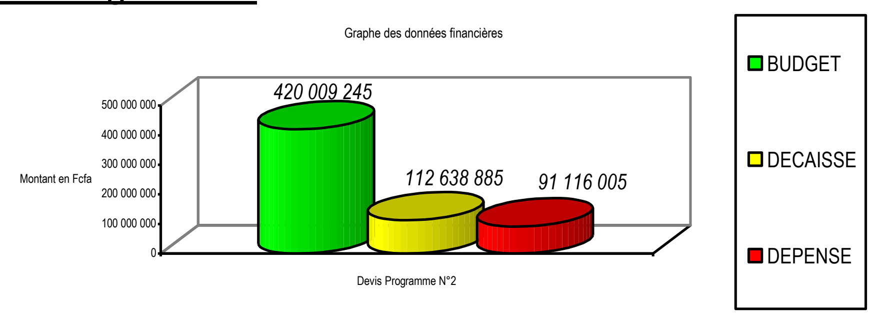
Le DP 1 a été élaboré à partir de Novembre 2003. Il a couvert la période du 1er Novembre 2003 au 30 Avril 2004. Le budget du DP1, y compris les engagements spécifiques, s'élève à 177 322 232 Fcfa. Les fonds déboursés par la DCE se chiffrent à 110 871 507 Fcfa (dont 36 735 545 sur engagement spécifique). Les dépenses engagées par le programme s'élèvent à 91 316 909 Fcfa, soit un pourcentage de consommation par rapport au budget de 51, 4%.

Ce DP a permis essentiellement d'installer les bureaux des réseaux régionaux (locaux, équipement, personnel). Il a aussi permit de réaliser avec le Maître d'œuvre l'Atelier National sur la Décentralisation.

Problèmes rencontrés

Les difficultés sont principalement nées du retard accusé par CARE INTERNATIONAL pour fournir une caution bancaire correspondant au montant de la caisse d'avance. Le décaissement de la caisse d'avance est finalement intervenu le 30 mars 2004, soit 30 jours avant la fin de la période couverte par le DP 1.

Devis Programme 2



Le DP 2 devait couvrir la période 1er Mai 2004 - 31 décembre 2004. Son budget s'élevait à 420 009 245 Fcfa. Le montant effectivement décaissé se chiffre à 112 638 885 Fcfa, et les dépenses engagées sur la période à 91 116 055 Fcfa, soit un taux de consommation de 21,6%.

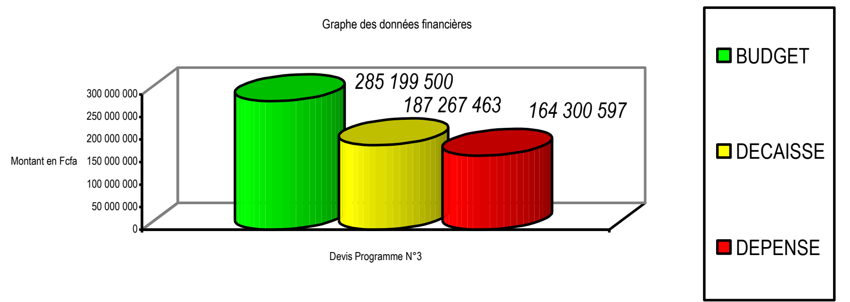
Durant cette période, certains réseaux régionaux d'ONG (RESOKA, RESODERC, FPDES) ont procédé au recensement des acteurs de la société civile, à l'identification de leurs besoins en formation, à la planification des formations, enfin à la réalisation de quelques formations.

Problèmes rencontrés

Le retard de décaissement (30 septembre 2004, soit un retard de 5 mois), toujours dû à la fourniture de la caution bancaire, a sérieusement entravé la mise en œuvre des activités planifiées sur cette période.

Face à cette situation de décaissement tardif, la CAC a introduit, par l'intermédiaire de l'Ordonnateur National, une requête de prolongation de la période d'exécution de la convention de financement de 18 mois, avec un budget supplémentaire de 260 000 euros. Parallèlement, un avenant de prolongation de la période d'exécution du DP2 au 28 février 2005 a été aussi introduit auprès de la DCE.

Devis Programme 3



Le DP 3 a couvert la période allant du 17 Mars 2005 au 31 décembre 2005. Suite à 2 avenants successifs, son délai a été porté au 28 février 2006, puis au 31 Août 2006. Son

budget est de 285 199 500 Fcfa. Le montant décaissé par la DCE se chiffre à 187 267 463 Fcfa (dont 11 104 000 Fcfa en engagement spécifique). Les dépenses au 31 Août 2006 s'élèvent à 164 300 597 Fcfa, soit un taux de consommation de 53,7%.

Cette période a connu la réalisation de plusieurs formations à destination des associations, syndicats, chambres de métier, chefferie traditionnelle, ainsi qu'un début de création de cadres de concertation avec les services techniques déconcentrés.
Un colloque national sur les relations entre l'Etat et Société civile a pu être réalisé.

Problèmes rencontrés
Le DP 3 a connu des difficultés liées au retard dans le renouvellement du contrat d'assistance technique de CARE, et dans la fourniture de la caution de garantie nécessaire au décaissement du montant correspondant à la caisse d'avance. Cette situation a eu des effets néfastes sur l'exécution des plans opérationnels des réseaux régionaux et de la Cellule d'appui Conseil (CAC). Les fonds n'ont été décaissés qu'en Novembre 2005, accusant un retard d'environ 9 mois. C'est pourquoi la CAC, par 2 avenants successifs, a prorogé la période d'exécution du DP3 au 28 février 2006, puis au 31 août 2006.

Tableau récapitulatif (situation en fin du Programme)

Devis Programme	Période couverte	Montant du budget	Montant décaissé	Date de Décaissement	Montant dépensé
DP N°1	11/11 /03 au 30/04/04	177 322 232	110 871 507	30/03/04	91 316 909
DP N°2	01/05/04 au 31/12/04	420 009 245	112 638 885	30/09/04	91 116 055
DP N°3	17/03/05 au 31/08/06	285 199 500	187 267 463	18/11/05	164 300 587
TOTAL		**882 530 977**	**410 777 855**		**346 733 551**

** La présente situation tient compte des engagements spécifiques mais ne tient pas compte des frais de l'AT*

Evolution des dépenses par rapport à la convention

Situation au 31/08/2006 soit à la fin du Programme

VOLETS	RUBRIQUES	Budget Convention	Nouveau Budget	Réalisation DP01	Réalisation DP02	Réalisation DP03	Réalisation AT	Total TOTAL	Solde convention
	Personnel	33 836 230	73 228 416	9 545 300	16 590 000	39 193 303		65 328 603	7 899 813
	Locaux	7 929 864	9 449 717	1 410 000	1 880 000	4 057 500		7 347 500	2 102 217
	Equipement	43 720 190	54 970 509	37 312 764	4 069 523	10 564 000		51 946 287	3 024 222
	Fonctionnement	38 639 803	46 539 493	4 593 588	9 180 911	16 200 795		29 975 294	16 564 199
	Résultat 1 Formations	224 696 102	224 001 444		52 303 820	70 132 235		122 436 055	101 565 389
	Résultat 2 Appui aux RR	4 499 865	5 806 531	1 646 680	843 550			2 490 230	3 316 301
	Résultat 3Concertation régionale	14 999 769	14 983 370	3 452 660		470 945		3 923 605	11 059 765
	Résultat 4 Cadre légal	6 000 039	5 981 016	2 700 765		14 413 151		17 113 916	-11 132 900
Volet B	Mise en cohérence nationale	285 660 746	235 017 586	30 655 152		1 341 375		31 996 527	203 021 059
Volet C	Gestion du programme (AT)	80 045 777	247 632 295				171 575 235	171 575 235	76 057 060
Volet D	Imprévus & Frais bancaires	58 716 023	54 546 104		6 248 251	5 452 293		11 700 544	42 845 560
Volet E	Audit	29 999 537	29 999 537					0	29 999 537
Volet F	Evaluation	24 000 115	21 136 902			2 475 000		2 475 000	18 661 902
	TOTAL	852 744 060	1 023 292 920	91 316 909	91 116 055	164 300 597	171 575 235	518 308 796	504 984 124

La présente situation tient compte des engagements spécifiques et des frais de AT.

3. EFFICACITE

La contribution des résultats du projet à la réalisation de l'objectif spécifique. En d'autres termes, le PAOSC a-t-il contribué à la mise en œuvre d'une coopération décentralisée à travers l'ensemble des acteurs de la société civile ?

Les trois **indicateurs** figurant au cadre logique, à savoir (i) le degré d'engagement des acteurs dans le processus, (ii) une meilleure qualité des projets de développement, et enfin (iii) une meilleure durabilité des services de proximité, sont exceptionnellement fragiles. Aucun d'entre eux n'est en effet à la fois disponible, spécifique et mesurable. On constate une absence de réactivité du Projet puisque les indicateurs n'ont été ni précisés, ni complétés.

L'objectif spécifique a été faiblement atteint, en raison :

- du faible taux de réalisation des résultats, et notamment du résultat 5 relatif à la mise en cohérence, qui a limité la **mise en place des conditions de la coopération décentralisée** ;

- de la non satisfaction des deux hypothèses situées au niveau de l'objectif spécifique qui en a bloqué la **mise en œuvre**. L'effectivité de la décentralisation (hypothèse 1) devait rassurer les autorités locales sur le bien-fondé du programme et de la collaboration des OSC, tout en créant une émulation dans les régions, ouvrant la porte à de nouveaux projets d'appui à la décentralisation. L'appui des bailleurs de fonds aux projets montés par les acteurs formés (hypothèse 2) devait contribuer à légitimer les réseaux, et permettre aux OSC de mettre en pratique ce à quoi elles avaient été formées.

3.1. La contribution des résultats à la réalisation de l'objectif spécifique

1.1. **La mise en œuvre du Paosc** *(résultat 6)* a constitué intrinsèquement une expérience concrète de coopération décentralisée (i) pour les réseaux régionaux qui ont mené un processus complet de diagnostic des problèmes, d'animation sur le PAOSC, et de réalisation d'un programme de formation à l'attention de leurs OSC membres, et (ii) pour les acteurs de la société civile membres des réseaux qui ont réalisé un diagnostic complet de leurs besoins en formation.

Les bénéficiaires visés ont-ils tous eu accès aux résultats et services produits par le projet ?

Les bénéficiaires visés par la convention de financement sont

(i) les bénéficiaires primaires, à savoir les 5 réseaux régionaux,

Dans le cadre du DP 3, et suite à des pressions, le programme a intégré les deux Faîtières nationales que sont l'UongTo et le Fongto. Après avoir été écartées en raison de leur forte politisation et de leur éloignement des associations de base, elles sont devenues les bénéficiaires primaires du programme via un organe commun le Secrétariat Operationnel (SCOPE). Cette inclusion a permis, pendant la durée du projet, d'établir un dialogue direct au sein de la société civile et d'apaiser les tensions, ce qui était essentiel pour l'atteinte de l'objectif spécifique. Les RR et le SCOPE ont profité des activités de structuration menées.

Dix-huit mois après la fin du Projet, UongTo et Fongto se sont séparées à l'amiable en partageant les équipements du SCOPE. Les tensions historiques entre les deux faîtières se sont considérablement atténuées.

(ii) les bénéficiaires secondaires à savoir l'ensemble des composantes de la société civile.
Les IOV figurant au cadre logique concernent le nombre d'acteurs renforcés sans référence à leur appartenance à telle composante de la société civile.
On constate cependant que dans une première phase, seules les ONG et associations de développement ont profité des activités menées par les réseaux régionaux. Les recommandations du monitoring de 2004 ont permis d'élargir les activités de formation régionale à d'autres composantes de la société civile (syndicats, chambres consulaires, associations paysannes, chefferies traditionnelles…). Ces derniers n'ont pour la plupart bénéficié que d'une formation sur la vie associative dans le cadre des préparatifs de la plate forme de la société civile. Les coopératives, médias, et comités de développement de quartiers, n'ont pas été atteints.

1.2. Le niveau de réalisation des résultats est très inégal d'un réseau à l'autre

Résultat 1 relatif au renforcement des capacités.

IOV 1 : « *degré d'engagement des acteurs dans le processus* » :
Le Paosc a créé un véritable engouement des petites structures de terrain qui ont participé activement à l'identification des besoins en formation, aux formations et à leur prise en charge, et répondu massivement à l'appel à propositions lancé par le Paosc.

IOV 2 *« meilleure qualité des projets de développement »* :
Il existe aujourd'hui dans chaque région - *ceci est incontestablement un acquis du Paosc* – des petites structures et des PR capables de répondre professionnellement à des appels à proposition, et de concevoir leur plan d'action, de faire remonter les besoins des populations. La suspension de la coopération et la non réalisation des hypothèses expliquent que les résultats produits aient été peu été utilisés. Seules une dizaine d'OSC ont répondu à des AO et établi un partenariat direct avec les bailleurs (DED, 5ème PPMR, IEDDH, projet PEACE, PNUD élections). Cependant, même si les bailleurs ne passent pas par l'intermédiaire des réseaux, ils utilisent davantage les OSC formées.

Résultat 2 relatif à la représentativité et à la viabilité des réseaux

Les principaux intervenants en matière de développement reconnaissent la légitimité des réseaux du nord. Mais le manque de représentativité des trois réseaux du sud, et particulièrement de Congrema exposé dans la capitale, ajouté à l'échec des tentatives de fédérer les réseaux, ont contribué à affaiblir la représentativité nationale de l'ensemble des RR. Les réseaux peinent à représenter une entité reconnue et respectée, d'autant que chaque région abrite des ONG plus puissantes que le réseau lui-même, et qui s'estiment des relais régionaux potentiels. Les pratiques des partenaires au développement décrites au niveau du résultat 5 (contournement des RR pour un accès direct à leurs membres, et création de nouveaux cadres de concertation régionaux) fragilisent considérablement la représentativité et la viabilité des réseaux régionaux. Les réseaux ne sont pas cités dans l' annuaire électronique des Ong du Pnud.

Résultat 3 relatif au dispositif de concertation.

La non opérationnalité de l'ensemble des structures mises en place ou renforcées *(points focaux, plates formes régionales, bureau national)* et l'absence de mise en œuvre de la décentralisation ont lourdement handicapé toute concertation et complémentarité entre les différents acteurs dans le cadre d'une approche programmatique.
Néanmoins, on constate que les RR ont acquis une certaine visibilité :

- au niveau politique, ils ont été consultés (i) dans le cadre du DSRP complémentaire, (ii) par le Programme national de sécurité alimentaire (FAO), (iii) par le Ministère de l'agriculture dans le cadre de la politique agricole, (iv) pour la mise en place d'une agence de gestion de l'environnement ;

- au plan régional, la collaboration au sein des comités régionaux de planification (services techniques et OSC) s'est améliorée. Certains réseaux sont invités, pas toujours écoutés. D'autres, comme Resoka, participent très activement à la conception de la planification régionale 2008. Dans les savanes, les syndicats participent aux sessions budgétaires du conseil municipal ;

- quant à la concertation interne, l'incapacité des réseaux à parler d'une seule voix a réduit considérablement l'efficacité du Projet, notamment en empêchant toute activité de plaidoyer.

Le faible degré d'achèvement des résultats 4 et 5 relatifs au cadre légal et à la mise en cohérence constitue à lui seul un obstacle incontournable à la réalisation de l'objectif spécifique.

Activités	Résultats escomptés	Résultats obtenus	Conséquences sur l'OS
Volet 1 : Appui aux ONG et à la société civile	**R 1** Les compétences de plusieurs familles d'acteurs sont renforcées	➢ un millier de participants aux sessions de formations dans les 5 réseaux régionaux, dont 15% de femmes - Le choix des participants n'a pas toujours été judicieux, car (i) tous n'avaient pas le background nécessaire pour assimiler les formations, et les restituer au sein de leurs organisations respectives, (ii) beaucoup ont aujourd'hui déserté la société civile. - Parfois, les restitutions ont été faites sous forme de comptes-rendus, et non pas pensées comme des transferts de compétences au sein des organisations. Au final, il convient de se demander si les formations n'ont pas plus profité aux participants qu'aux organisations. - Les procédures de suivi évaluation ont manqué et la revue externe des formations est intervenue en toute fin de projet, dans tous les cas bien trop tard. -	**IOV 1** : « *degré d'engagement des acteurs dans le processus* » : Le Paosc a créée un grand enthousiasme parmi ses publics bénéficiaires, notamment à travers les ateliers de lancement tenus aux niveaux régional et national. Véritable engouement des petites structures de terrain qui ont participé activement à l'identification des besoins en formation, ainsi qu'aux formations et à leur prise en charge, et qui ont répondu massivement à l' appel à propositions lancé par le Paosc. On note un engagement beaucoup plus faible de la part des grosses ONG actives. **IOV 2** *« meilleure qualité des projets de développement »* : L'efficacité des formations est essentiellement visible au niveau des petites structures qui déclarent que *« le Paosc leur a permis d'émerger et d'être responsabilisées ».* ➢ Les formations sur la vie associative et la gestion des organisations ont relativement amélioré le niveau de professionnalisme des organisations. Il existe plusieurs signaux positifs montrant que les relations intra et inter organisations sont mieux clarifiées et documentées (communication, partage, rôles respectifs, etc.). Les formations sur la gestion du cycle de projet et les technique d'animation et d'élaboration des plan d'action villageois, ont permis à ces OSC de répondre à des appels à proposition et d'établir un partenariat direct avec les bailleurs, notamment DED, 5ème PPMR, IEDDH, projet PEACE, PNUD élections. Plusieurs OD ont accompagné au moins une communauté à la base dans l'élaboration des PAV. Les RR ayant inclus dans leur formation l'ensemble des composantes de la sc. ont généré des résultats variés : Des chefferies traditionnelles ont pu organiser les communautés en groupes pour accéder aux micro crédit. Dans la Kara, la chambre régionale des métiers a pu renforcer différents corps de métier au niveau des techniques d'élaboration des plans d'action. Il est cependant impossible de quantifier ce résultat dans la mesure où (i) il n'existe pas d'état initial (ici) le manque de transparence ne permet pas aux RR de dresser un bilan des activités de leurs membres. **En résumé**, Malgré un taux de réalisation de 20 %, il existe aujourd'hui - *dans un contexte annoncé de reprise de la coopération* - et dans chaque région - *ceci est incontestablement un acquis du Paola* – des petites structures et des PR en situation (i) de répondre d'une façon professionnelle, à des appels à proposition, et (ici) de concevoir un plan d'action pour leurs structures. **Recommandations** transparence
	R 2 La	L'inégalité entre les niveaux de représentativité et de viabilité des différents RR est flagrante. Il existe une certaine reconnaissance de la légitimité des réseaux du nord, aussi bien du point de vue des autorités régionales,	**IOV 1** : « *degré d'engagement des acteurs dans le processus* » : Le démarrage du Paosc a dynamisé les adhésions aux différents RR. Aujourd'hui, les RR comptent entre 0 et 30 membres cotisants. Les conflits internes et l'absence de financement des microprojets sélectionnés par le Paosc à

	représentativité et la viabilité des réseaux régionaux d'ONG sont renforcées	que des principaux intervenants en matière de développement (ONG internationales et projets de développement) alors que les 3 réseaux du sud ne jouissent pas d'un leadership incontestable. Le manque de représentativité du réseau Congrema, basé dans la vitrine de la capitale, et l'échec des tentatives de fédérer les réseaux contribuent à affaiblir la <u>représentativité nationale</u> de l'ensemble des RR. qui peinent à représenter une entité reconnue et respectée. C'est ainsi que l'étude diagnostic e la sc réalisée en 2006 par Plan/civicus ne fait aucune référence aux RR. Viabilité : Ils ont renforcé leur viabilité à travers le matériel acquis, et l'assimilation des procédures de gestion de l'Union Européenne. Cependant, les trois réseaux du sud peinent à réunir les ressources nécessaires au fonctionnement de leurs bureaux	l'issue d'une procédure d'appel à propositions ont cependant démotivé fortement les OSC membres des réseaux du sud tout en discréditant les 2 RR les plus fragiles, soupçonnés de mauvaise gestion, voire de détournement. Les OSC membres ne continueront de s'identifier aux réseaux et de leur reconnaître une certaine légitimité que si ceux-ci sont en mesure de leur apporter une valeur ajoutée~~,~~ ce qui est loin d'être évident pour tous les réseaux. Les pratiques des partenaires au développement décrites au niveau du résultat 5 (contournement des RR pour un accès direct à leurs membres et création de nouveaux cadres de concertation régionaux) fragilisent considérablement la représentativité et la viabilité des réseaux régionaux. Dans chaque région, on trouve des Ong nationales plus puissantes que le réseau régional (auquel elles appartiennent. ou non) et qui s'estiment des relais régionaux potentiels. **<u>IOV 2</u>** *« meilleure qualité des projets de développement »* : - Seuls deux, voire trois réseaux, paraissent en position aujourd'hui de négocier avec des bailleurs une partie de leurs plans d'action stratégiques élaborés par chacun d'eux
	R 3 Les dynamiques et dispositifs de concertation entre plusieurs acteurs (ONG, services techniques, collectivités locales et autres représentants de la société civile) sont renforcés	Seul Fodès a mis en place sa plate forme régionale. Initiée en toute fin de projet, et seulement au stade des textes organiques, la plate forme de la région des savanes est fragile et peu active. Les autres plateforme n'ont pas marché car certaines de leurs composantes n'avaient pas une structure assez solide (syndicats, chambre des métiers, réseaux de femmes, etc…) Les points focaux ont bien été mis en place au niveau des préfectures mais n'ont pas les moyens de fonctionner. La Faîtière Nationale des Réseaux Régionaux mise en place deux mois avant la fin du projet n'a pas eu le temps de s'installer et de se pérenniser. On observe cependant une bonne concertation entre (i) les RR (ii) les ST et les RR	La coopération décentralisée suppose une concertation et une complémentarité entre différents acteurs dans le cadre d'une approche programmatique. La non concrétisation de l'hypothèse concernant la mise en œuvre de la décentralisation a handicapé les activités du résultat 3, et en conséquence la contribution de ce dernier à la réalisation de l'objectif spécifique. Néanmoins, on constate que les RR ont acquis une <u>certaine visibilité</u> : - <u>au niveau politique</u> les RR ont été consultés (i) dans le cadre du DSRP complémentaire, (ii) par le Programme national de sécurité alimentaire (FAO), (iii) par le Ministère de l'agriculture dans le cadre de la politique agricole, (iv) Ils ont été associés à la validation des préparatifs pour la mise en place d'une agence de gestion de l'environnement. - <u>au plan régional</u>, la collaboration au sein des comités régionaux de planification (ST + OSC) s'est améliorée. Certains réseaux sont invités, pas toujours écoutés. D'autres, comme Resoka, participent très activement à la conception du plan de planification régional 2008. Dans les savanes, les syndicats participent aux sessions budgétaires du conseil municipal - au plan local, on constate que les conflits traditionnels entre chefferies, conseillers municipaux et préfectoraux, services techniques et osc ont diminué. Quant à la concertation interne, l'incapacité des réseaux régionaux à parler d'une seule voix a réduit considérablement l'efficacité du Projet, notamment en empêchant toute activité de plaidoyer.
	R 4 Le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des ONG est adapté	Le colloque national « Relations Etat-société civile ».de juin 2006 constitue une première marche. Il est dommage que ce colloque ait été programmé un mois avant la fin de projet, et que le Comité de suivi mis en place afin de suivre les recommandations et engager les actions nécessaires visant à réviser les textes législatifs et réglementaires ne se soit jamais réuni.	L'absence de réalisation du résultat 4 réduit l'efficacité du Projet.

Volet 2 Mise en cohérence des appuis à la société civile aux différents niveaux d'intervention	**R 5** Un processus participatif de mise en cohérence des appuis à la société civile et à la décentralisation effective est soutenu aux différents niveaux	Un plan d'action harmonisé a bien été élaboré entre le Paosc et les représentants de la BM et du Pnud, mais il n'a pas été mis en œuvre Il n'y pas eu de programme spécifique d'appui à la décentralisation. Les bailleurs n'ont pas décidé de capitaliser les acquis du Paosc, à l'exception de DED qui a placé des AT dans les RR et qui appuie des microprojets proposés par leurs membres, et bien sur de l'UE. Si les RR sont souvent associés à l'élaboration des stratégies, ils ne le sont jamais pour la mise en œuvre. Les partenaires au développement préfèrent (i) soit traiter directement avec les ONG. Dans le cadre de son programme « VNU », le Pnud met en place de nouveaux réseaux régionaux (avec les mêmes membres), fragilisant les réseaux régionaux consolidés dans le cadre du Paosc. Le Fonds national sida a créé de nouvelles cellules régionales. L'Unicef a crée un réseau droits de l'enfant en 2004 sans s'appuyer sur les commissions thématiques , (ii) soit,comme le fait la banque mondiale, passer par les centrales	. Cette stratégie des partenaires au développement nuit à la mise en œuvre de la coopération décentralisée puisqu'elle fragilise les réseaux (i) en en installant de nouveaux (ii) en ne finançant pas d'actions de développement qui pourraient être facilitées par les RR. On peut cependant considérer que Le Paosc a favorisé la mise en place d'une dynamique de coopération décentralisée. En effet, les bailleurs capitalisent les acquis du Paosc puisque, même s'ils ne passent pas par l'intermédiaire des RR, ils confient des actions de développement aux acteurs formés par le Paosc, ils ont eux même une politique de coopération décentralisée ; et l'on voit DED financer une étude pour lutter contre le développement cloisonné.

3.2. Les deux hypothèses fondamentales à la réalisation de l'objectif spécifique n'ont pas été satisfaites.

Ces hypothèses concernent (i) d'une part la volonté politique de mettre en œuvre la loi sur la décentralisation, (ii) et d'autre part la volonté des bailleurs de fonds de s'appuyer sur les acteurs formés (et non les réseaux), et de s'engager pour une harmonisation des procédures.

- **La mise en œuvre de la décentralisation** devait favoriser une participation active des acteurs dans le processus de développement.
  Cette hypothèse était à ce point fondamentale au niveau de l'objectif spécifique que le Projet avait pris soin, afin de minimiser le risque de non-satisfaction de cette hypothèse, d'insister sur le résultat 5 (mise en cohérence des appuis à la société civile et à la décentralisation) afin d'appuyer l'élaboration des décrets d'application de la loi portant sur la décentralisation.
  Nous savons que le résultat 5 n'a pas été atteint.

- **Les bailleurs de fonds appuient les projets montés par les acteurs formés**. Cette deuxième hypothèse, située au niveau de l'objectif spécifique, est également importante puisqu'elle a trait au financement d'actions de développement qui pourraient être menées par les acteurs formés par le programme. Afin d'augmenter la probabilité de cette hypothèse, il avait été prévu qu'un processus de concertation inter bailleurs serait appuyé dans le cadre du résultat 5 dont nous savons désormais qu'il n'a pas été atteint.

La non satisfaction de ces deux hypothèses explique que, bien que certaines conditions de la coopération décentralisée aient bien été mises en place, elles n'ont en aucun cas pu être mises en œuvre.

4. IMPACT

En l'absence de consolidation, il est difficile de parler d'impact puisque (i) le taux de réalisation du programme est très faible, notamment dans sa composante 5, (ii) les deux hypothèses figurant au niveau de l'objectif spécifique n'ont pas été remplies.

5. Viabilité

Il s'agit ici de déterminer si les résultats positifs du Projet sont susceptibles de perdurer après que les financements externes aient pris fin.

Comme décrits précédemment, ces résultats positifs concernent essentiellement le renforcement (i) des RR, (ii) des OSC, (iii) du dispositif de concertation mis en place ou/et renforcé aux différents niveaux (macro, meso, local).

5.1 Viabilité du renforcement des RR

5.1.1. Viabilité économique et financière

Le Paosc a voulu professionnaliser les réseaux régionaux en leur donnant une continuité avec des locaux et un personnel permanent et salarié. Trois d'entre eux avaient auparavant une activité sporadique, jouissaient de locaux prêtés par leurs membres dans un système de présidence tournante, avec un système de coordination associative.

Mais quelle est la capacité des réseaux régionaux à subvenir aux coûts qu'implique leur restructuration ?

En l'absence d'actions porteuses, les principales sources de financement des réseaux sont les cotisations de leurs membres, ainsi qu'un *« pourcentage »* officieux sur les projets redistribués. S'il n'y a pas de projets, il n'y a pas de pourcentage, et très vite, pas de cotisations.

Il faut bien distinguer à ce stade :

- Les trois réseaux du sud, qui reposaient entièrement sur le Paosc, aussi bien en termes de ressources financières et humaines que de contenu : *Congrema, Coadep, et Resoderc* n'avaient d'autres fonctions que de relayer les activités du programme. Il ne reste plus à ces réseaux que les cotisations et un petit trésor de guerre après-Paosc. Resoderc, en prélevant une partie des perdiem distribués par le Paosc aux bénéficiaires des formations, a ainsi constitué une réserve de 1,2 million. Quant aux cotisations, si l'on constate en début de Paosc une augmentation conséquente des cotisations due à l'engouement des membres pour les formations, elles se sont taries par la suite. Congrema ne déclare aucune cotisation pour l'année 2007. Même si l'un d'entre eux partage et sous-loue une partie de ses locaux à la coopération allemande (DED), il n'existe aucune perspective de viabilité pour ces trois réseaux dans la configuration telle que voulue par le Paosc, avec des locaux et un personnel permanent et rémunéré ;
- Des deux réseaux (Resoka et Fodes) qui bénéficient de financements propres, et dont la viabilité semble plus solide, particulièrement celle de Fodès qui a accédé à la propriété dans le cadre d'un autre projet européen.

Le problème de la pérennisation a été posé lors de l'atelier de Tsévié de novembre 2005. Le groupe de travail en charge de réfléchir sur des stratégies de pérennisation des RR avait dégagé les propositions suivantes :

1. Résoudre les problèmes de transparence et de bonne gouvernance ;
2. Former en mobilisation des ressources : stratégie et plan de mobilisation ;
3. Solliciter auprès de l'Etat des locaux pour les OSC ;
4. Identifier les compétences locales pour les prestations de services au sein des RR ;

5. Utiliser des banques de données sur les PAV ;
6. Participer à l'éducation civique / observation des élections, informations sur les élections ;
7. Etre des acteurs de diffusion des informations ;
8. Elaborer un plan de financement pour chaque réseau à partir de ses ressources propres.

L'idée d'un processus visant à doter les réseaux régionaux de locaux définitifs est apparue la plus productive. M. DESESQUELLES a donné son approbation sur l'idée de négocier des locaux auprès de l'Etat, proposant que le programme PAOSC contribue à leur réhabilitation dans la mesure où les demandes parviendraient à temps. Ce qui n'a pas été le cas.

Les actions de pérennisation décidées et/ou programmées lors de l'atelier n'ont pas été suivies d'effet.

	Dépenses			Ressources	
Réseaux	Frais de fonctionnement			Nombre de cotisations 2007	Actions porteuses
	Loyer	Salaires	Frais divers fonctionnement		
Congrema	En location	Coordinateur bénévole qui prend les affaires	Internet et tel coupés	0	Non
Coadep	Hébergé par une ong membre	Coordinateur petit salaire	Internet et tel coupés	21 (*c/ 0 en 2006*)	Non
Resoderc	DED partage les locaux et participe au loyer	Coordinateur salarié sur le trésor de guerre	Internet et tel coupés	20 x 18 euros *(contre 51 en 2006)*	Non
Resoka	DED partage les locaux et participe au loyer	Coordinateur et comptable bénévoles. Les structures membres emploient parfois le coordinateur	Internet et tel coupés	20 *(contre 29 en 2006)*	Oui
Fodes	Propriétaire (grâce au Programme européen ASCS)	ok	ok	35	Oui - location bureaux - prestation de services bureautiques

5.1.2. Viabilité organisationnelle

Des investissements importants ont été consentis dans le renforcement des capacités techniques des réseaux régionaux, et plus particulièrement des coordonnateurs exécutifs et des comptables, principaux animateurs des réseaux. Mais il est apparu, dès les derniers virements de fonds, que la continuité de la dynamique engagée serait compromise dans plusieurs réseaux. Aujourd'hui cinquante pour cent du staff a été remplacé : RESODERC et COADEP ont perdu leurs coordonnateurs exécutifs et leurs comptables, et CONGREMA son comptable.

Plusieurs acquis restent néanmoins à l'actif des réseaux : plus de visibilité, apprentissage sur les procédures de gestion, et sur les principes de redevabilité.

La mission a constaté que les équipements acquis sur le Projet étaient toujours en état :

Structure	Mat. Informatique	Matériel roulant	Mobilier de bureau	Emplacement
CONGREMA	1- ordinateur Compaq EVO D1300 1- imprimant hp 1300 1- Onduleur ELIPSE 800 VA 1 télécopieur canon L120 1 Photocopieur IR 2000	1- Moto YAMAHA DT 175	Des Mobiliers de bureau	Lomé au siège de CONGREMA/
COADEP	1- ordinateur Compaq EVO D1300 1- imprimant hp 1300 1- Onduleur ELIPSE 800 VA 1 télécopieur canon L120 1 Photocopieur IR 2000	1- Moto YAMAHA DT 175	Des Mobiliers de bureau	Atakpamé siège de COADEP
RESODERC	1- ordinateur Compaq EVO D1300 1- imprimant hp 1300 1- Onduleur ELIPSE 800 VA 1 télécopieur canon L120 1 Photocopieur IR 2000	1- Moto YAMAHA DT 175	Des Mobiliers de bureau	Sokodé Siège de RESODERC
RESOKA	1- ordinateur Compaq EVO D1300 1- imprimant hp 1300 1- Onduleur ELIPSE 800 VA 1 télécopieur canon L120 1 Photocopieur IR 2000	1- Moto YAMAHA DT 175	Des Mobiliers de bureau	KARA siège de RESOKA
FODES	1- ordinateur Compaq EVO D1300 1- imprimant hp 1300 1- Onduleur ELIPSE 800 VA 1 télécopieur canon L120 1 Photocopieur IR 2000	1- Moto YAMAHA DT 175	Des Mobiliers de bureau	Dapaon siège de la FODES
FONCTO /UONGTO	1- ordinateur Compaq EVO D1300 1- imprimant hp 1300 1- Onduleur ELIPSE 800 VA	1- Moto YAMAHA DT 175	-	Lomé siège de la FONGTO
CAC	1- ordinateur Compaq EVO D1300 1- imprimant PSC 1350 1- Onduleur ELIPSE 800 VA	1- Véhicule TOYOTA PRADO LJ120L STD	-	Lomé / CAC bureau CARE INTERNATIONAL

5.1.3. Viabilité de la représentativité des RR

Elle est très inégale selon les réseaux régionaux. Le degré zéro des cotisations de Congréma est explicite.

Elle dépend :

- de la capacité du réseau à rendre service à ses membres. Les OSC ne s'identifient à leur réseau et ne lui reconnaissent une certaine légitimité que si ceux-ci sont en mesure de leur apporter une valeur ajoutée. Si c'est bien le cas pour Fodès à qui revient le mérite d'avoir apporté à la région deux projets importants[10], ceci est loin d'être évident pour tous les réseaux ;
- de la mise en œuvre de processus internes transparents et démocratiques qui conditionnent la crédibilité acquise sur la scène régionale, et vis-à-vis des bailleurs de fonds. Coadep et Congrema ne sont toujours pas dotés de manuel de procédures administratives, financières et comptables.

Réseaux	Transparence		Dynamisme	
	Manuel de procédure	Régularité des Réunions	Rapport d'activités 2006	Plan d'action 2007
Congrema	N	trimestrielles	N	O
Coadep	N	trimestrielles	O	O

[10] le projet européeen (ASCS) d'un montant de 432.365 Euros et le Projet de promotion de l'économie locale communautaire

Resoderc	N	trimestrielles	O	O
Resoka	O	semestrielles	O	O
Fodes	O	trimestrielles	O	O

5.2. Degré d'appropriation du Projet par les bénéficiaires une fois l'aide extérieure terminée

- **Capacité de programmation et d'exécution des OSC individuelles**

  La pérennité passe par une application des modules de formation reçus en matière de vie associative, de gestion des organisations, et de planification participative. Nombreux parmi les bénéficiaires des formations étaient des jeunes venus à la société civile suite à l'engouement créé par le Paosc. Ceux qui en avaient espéré une ouverture professionnelle, déçus par l'absence de projets à mettre en œuvre, ont quitté le monde associatif. On estime que quatre vingt dix pour cent des bénéficiaires n'ont encore pu réinvestir leurs acquis en termes de mise en œuvre de micro projets. Il est à craindre que, faute de mise en pratique sur le terrain, les bénéfices des formations ne se perdent pour beaucoup.

- Il n'existe aucune viabilité sans un nouveau renforcement pour l'ensemble des structures créées, à quelque niveau d'intervention que ce soit : (i) les points focaux préfectoraux mis en place par le Projet n'ont pas survécu (ceux qui ont précédé le Paosc ont eux été renforcés) , (ii) aucune plate forme régionale n'a vu le jour excepté celle des savanes en toute fin de projet et qui n'a aucun moyen donc aucun dynamisme, (iii) et la coordination nationale (FNRR-T) ne s'est réunie qu'une seule fois en 18 mois.

CONCLUSIONS et RECOMMANDATIONS

Le Paosc a été initié en pleine période de suspension de la coopération, et dans la perspective de sa reprise imminente. Les relations entre gouvernement togolais et UE étaient tendues, au point qu'aucune médiation n'a pu aboutir à la désignation d'un facilitateur. Le projet a traversé le processus de consultations de 2004, puis la crise politique de 2005, et ce sont finalement quatre Ministres qui se sont succédés à la maîtrise d'œuvre du Projet.
Il faut saluer le courage de la commission européenne de s'être lancé seule, sans partenaire à ses côtés, dans un projet particulièrement sensible de renforcement d'une société civile embryonnaire, mais déjà oh combien politisée.

Ce cadre politique, exacerbé par les faiblesses de l'assistance technique, a considérablement ralenti le projet, au point que sur 48 mois d'exercice, la durée effective de mise en oeuvre des activités ait été inférieure à 11 mois, expliquant un niveau particulièrement faible de réalisation des activités (20 %) et de consommation du budget (51 %).

Dans ces conditions, les **acquis du Paosc** sont les suivants :

- Présence sur tout le territoire national d'OSC et de PR capables de rédiger un projet, de répondre à un appel à propositions, mieux outillées pour appuyer la décentralisation ;
- Un bilan généraliste des besoins en formation ;
- Les trois réseaux régionaux du nord renforcés et visibles, sans représentativité nationale, appuyés par DED.

LECONS APPRISES

1. **Le contexte sectoriel** dans lequel devrait s'inscrire un nouveau programme d'appui à la société civile présenterait de grandes similitudes avec celui diagnostiqué dans les études d'identification réalisées en 2000 par le PRECOD :
   - Les faiblesses organisationnelles, institutionnelles et programmatiques de la société civile sont toujours d'actualité[11]. Les deux faîtières nationales que sont l'UongTO et le Foncto restent les seules structures avec une légitimité et une représentativité nationales auprès de l'ensemble des bailleurs ;
   - La décentralisation n'est pas encore une réalité et le pays ne dispose pas de maires élus. Son cadre juridique a cependant été revu, et un nouveau découpage des communes (rurales et urbaines) a vu le jour ;
   - Les bailleurs de fonds n'ont toujours pas harmonisé leurs procédures ;
   - Le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des ONG n'a pas été adapté

   Les différences majeures concernent :
   - Un contexte politique désormais plus favorable (accord politique global du dialogue inter togolais) ;
   - La reprise de la coopération :

[11] Voire étude diagnostic de la sc togolaise 2006 – Plan / Civicus

La reprise pleine et entière de la coopération avec l'UE est sur le point d'être matérialisée par la prochaine approbation du 10ème FED, pour un montant de 123M€.
Le Pnud a intégré dans son plan d'action 2008-2012 la mise en place d'un cadre de coopération avec la société civile, le renforcement des capacités des acteurs à prendre part aux débats politiques et à la mise en œuvre des programmes de développement, notamment dans le cadre de l'appui à la bonne gouvernance et à la décentralisation.
La France mettra en œuvre en 2008-2011 un projet d'appui à la décentralisation (sensibilisation / formation / actions pilotes) d'un montant de 1,2 million d'euros (ii) maintient ouvert son guichet aux projets de proximité (700.000 Euros/ans)/
Une mission conjointe BM – FMI menée actuellement doit déboucher sur un accord au titre de la FRPC. [12]
La BM et le Pnud doivent étendre le PURP au niveau national.

2. **S'il était décidé de se positionner sur les stratégies sous-régionales d'appui à la société civile,** *qui toutes présentent :*
   - *le même objectif : renforcer la bonne gouvernance (locale, régionale et nationale) en permettant aux ANE (i) une implication effective dans la définition des politiques publiques (ii) et/ou de soutenir leurs efforts en matière de lutte contre la pauvreté ;*
   - *les mêmes composantes : (i) renforcement des capacités et mise en réseau des OSC ; (ii) financement de projets pilotes ; (iii) dialogue politique pour l'adaptation du cadre législatif (si pas déjà fait) ; et éventuellement (iv) maison de la société civile,*

alors, la consolidation des activités réalisées par le Paosc et la réalisation des activités non réalisées pouraient constituer une approche pertinente pour un nouveau projet.

Il faudrait cependant retenir des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du Paosc les leçons suivantes :

- Prendre en considération le déficit de la culture de la démocratie et des droits de l'homme au Togo mis en évidence par les obstacles auxquels a dû faire face le Paosc, en particulier parmi les responsables politiques, administratifs et militaires togolais. Il serait interessant de coupler des activités de formation et de renforcement des capacités en faveur de la société civile avec celles des forces de sécurité et des forces armées (*notamment en matière de droits de l'homme et de droits fondamentaux.* Dans tous les cas, il devra être tenu compte de l'effectivité des liens de confiance qui devaient être tissés entre l'Etat et la société civile par le *Projet* européen *de renforcement des capacités nationales pour promouvoir et protéger les droits de l'homme au Togo* ;
- Prendre acte du décalage important entre, d'une part le niveau actuel du tissu associatif togolais insuffisamment structuré et formé, et d'autre part le niveau de participation que l'accord de Cotonou lui prévoit dans les débats politiques et la mise en œuvre des programmes de développement[13]. ;

[12] Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance
[13] Cf. (i) Diagnostic de la société civile togolaise (Civicus 2006) et (ii) Evaluation des capacités des acteurs des la société civile (Pnud 2008).

- Prévenir les conflits de pouvoir internes en évitant le recours à un coordinateur de la sous-région ; prévoir un guide simplifié et personnalisé des procédures de gestion administrative et financière (type mode d'emploi) ;
- Requalifier les hypothèses en conditions préalables, notamment la mise en œuvre de la décentralisation ;
- Appuyer les formations par un plan de réinvestissement des acquis : mise en place d'un fonds national de renforcement des capacités qui pourrait financer des projets présentés par des OSC pour le renforcement de leurs capacités à définir des politiques publiques locales ou des politiques sectorielles. La participation des femmes devra être encouragée car rares sont celles aujourd'hui qui pilotent des ONG. Il ne sera pas lancé d'appels à propositions sans la certitude de mener la procédure à son terme ;
- Renforcer les 3 réseaux régionaux les plus faibles par un système de tractation par les plus forts, afin qu'ils ne tirent pas l'ensemble vers le bas, et légitiment ainsi une représentativité nationale ;
- insister sur la mise en cohérence régionale (plates formes régionales de la société civile ; points focaux préfectoraux) ;
- reconnaître que le BNRR n'a pas fonctionné, appuyer la fusion des deux centrales nationales dans l'objectif d'une participation au processus de réconciliation nationale.

3. Il est prioritaire de persévérer dans la structuration de la société civile, étape préalable indispensable si l'on veut que celle-ci puisse peser dans les débats. C'est la crédibilité des OSC, gage de leur survie, qui est avant tout en jeu.
La déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (appropriation et harmonisation) prend ici tout son sens, et il est prioritaire de mettre en place des dispositifs communs pour la planification, le suivi, l'évaluation, et éventuellement le financement des actions.

- La première étape consisterait à relancer les groupes sectoriels qui existaient au niveau de la coordination des bailleurs jusqu'en 2004, créer un groupe société civile, et déboucher sur un communiqué commun. Si la DCE reste en sous effectif, il faut accepter d'en confier la coordination à un partenaire moins bousculé ;
- Puis d'organiser, avec l'appui officiel de la coordination des bailleurs et des ministères concernés, les **états généraux de la société civile** avec toute la société civile, des représentants de l'Etat et des collectivités locales. La rencontre du Sarakawa en était la première marche. Du fait de son organisation tardive en toute fin de Paosc, le Comité mis en place pour le suivi des recommandations n'a pas fonctionné. Ces états généraux auront pour objectifs :

    v. une harmonisation des points de vue sur les concept, contenu et mandat de la société civile; l'élaboration et l'adoption d'un code d'éthique et de déontologie[14], la promotion de la culture de la vie associative; un plaidoyer pour l'allegement des procédures de reconnaissance officielle des OSC avec une capacité juridique subordonnée, non plus au régime de la reconnaissance, mais à celui de la déclaration ;

[14] Voire code éthique et déontologie de l'Union Africaine applicable aux OSC

vi. la construction de deux cadres de concertation permanents : le premier entre les OSC avec la désignation d'une structure représentative de la société civile , puis le second réunissant l'Etat, les collectivités locales et la société civile ;

vii. une pré identification des thématiques correspondant aux besoins essentiels ;

viii. la définition d'un programme de renforcement des capacités des membres des OSC ;

- Et enfin, d'organiser un atelier de planification stratégique avec les ministères concernés, les bailleurs, les représentants de la société civile, afin de déboucher sur une stratégie nationale (sur la base des pré identifications thématiques) traduite en un programme opérationnel à tiroirs intégrant une hiérarchisation des priorités.

ANNEXES

Annexe 1 : CADRE LOGIQUE PAOSC (Convention de Financement)

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global : Le renforcement de la participation de l'ensemble des acteurs de la société civile (notamment les ONG) au développement durable du pays			
Objectif spécifique La mise en œuvre d'une coopération décentralisée à travers l'ensemble des acteurs de la société civile.	- Degré d'engagement des acteurs dans le processus - Meilleure qualité des projets de développement - Meilleure durabilité des services de proximité	Enquêtes participatives d'impact Rapport d'évaluation	Le processus de décentralisation permet une implication des acteurs dans le processus de développement Les bailleurs de fonds appuient els projets montés par les acteurs formés
Résultats :			
1. Les compétences de plusieurs familles d'acteurs sont renforcées	- Nombre d'acteurs renforcés dans leurs compétences - Nombre d'acteurs ayant une approche plus participative dans les projets qu'ils appuient	Rapports d'activités Rapports de suivi et d'évalua-tion des types de formation	
2. La représentativité et la viabilité des réseaux régionaux d'ONG sont renforcées	- Pourcentage d'ONG membres de RR - Capacité d'autofinancement des RR	Recensement régional des ONG Enquête participative	
3. Les dynamiques et dispositifs de concertation entre plusieurs acteurs (ONG, services techniques, collectivités locales et autres représentants de la société civile) sont renforcés	- Nombre d'activités réalisées conjointement - Qualité (représentativité et large gamme d'acteurs) et fréquence (nombre de réunions) du processus de concertation	Rapports d'activités	
4. Le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des ONG est adapté	- Les nouveaux textes de loi élaborés de manière participative - Le délai de reconnaissance plus rapide des associations et ONG		
5. Un processus participatif de mise en cohérence des appuis à la société civile et à la décentralisation effective est soutenu aux différents niveaux	- Nombre d'études réalisées et de recommandations mises en œuvre : Proposition de financement pour une programme national d'appui à la décentralisation finalisé - Nombre de bailleurs impliqués dans le processus	Rapports d'étude Comptes rendu comité national	
6. La coordination du processus d'appui aux acteurs décentralisés est assurée de manière participative et créative	- Les documents de suivi évaluation sont élaborés - Des réunions de concertation sont tenues régulièrement (comités régionaux et national) - Les acteurs sont satisfaits de leur intégration dans le processus	Compte rendu réunions Enquêtes auprès des acteurs Document de suivi	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Activités du résultat 1			
1.1. identifier les besoins en formation selon les acteurs 1.2. élaborer un système intégré à la formation 1.3. identifier les types de prestataires 1.4. organiser les types de formations 1.5. assurer suivi évaluation	Liste des besoins disponibles par région Document sur l'approche formation disponible Liste de prestataires disponible Nombre de types de formation réalisés et des acteurs touchés Document sur le système de suivi évaluation disponible	 Rapport d'activités Rapport d'étude Rapport d'étude Rapport d'activités	Condition préalable : Les acteurs sont prêts à prendre en charge une partie des formations
Activités du résultat 2			
2.1 Approfondir la réflexion sur la finalité des réseaux 2.2. Mettre en place un système de gestion participative 2.3. Mettre en place un système d'information 2.4. Capitaliser et valoriser les expériences 2.5. Renforcer la viabilité des réseaux	 Nombre de décisions prises / avalisées par l'AG Document sur système d'information et de communication dispo Nbre expériences valorisées Degré d'autofinancement des réseaux		Condition préalable : La plupart des ONG régionales se sont regroupées autour d'un seul réseau
Activités du résultat 3			
3.1. Renforcer les mécanismes de communication et de dialogue au niveau régional (ONG, associations, services techniques, préfecture et collectivités locales) 3.2. Appuyer le processus de mise en concertation	Degré d'information des acteurs Nombre de réunions d'échange Nombre d'acteurs impliqués dans le processus Qualité de leur participation (co-gestion)	Enquête Rapports d'activités Enquête	Condition préalable : Disposition des acteurs à s'engager dans le processus
Activités du résultat 4			
4.1. Adapter loi 1901 4.2. Décentraliser et simplifier les procédures de reconnaissance des ONG et associations 4.3. Donner une base juridique aux réseaux et fédérations	Nouveaux textes de loi disponibles Rapidité des procédures Statuts disponibles	Textes de loi Enquêtes	Condition préalable : Engagement du gvt pour une élaboration participative des textes
Activités du résultat 5			
5.1. assurer la cohérence entre les réseaux régionaux, les fédérations nationales et les réseaux thématiques 5.2. Appuyer l'harmonisation de la démarche de coopération décentralisée aux différents programmes et instruments de la CE 5.3. Appuyer l'harmonisation des démarches et programmes d'appui à la société civile des différents bailleurs de fonds 5.4. Contribuer à l'identification participative d'un programme de coopération décentralisée	Document de stratégie Qualité des relations établies Document de stratégie Modalités d'harmonisation Document de stratégie Modalités d'harmonisation Qualité du processus engagé	Rapport d'activités Rapport d'étude Rapport d'étude Compte rendu réunions Rapport d'étude	Condition préalable : Engagement des bailleurs pour une harmonisation des procédures
Activités du résultat 6			
6.1. Assurer la mise en œuvre du Paosc au niveau national 6.2. Suivre la mise en œuvre du programme au niveau régional 6.3. Assurer le suivi-évaluation participatif du programme	Degré de réalisation du résultat 5 Participation des acteurs aux décisions Degré de réalisation des activités 1 à 4 Participation des acteurs aux décisions (gestion du programme)	Rapport d'activités Rapport d'activités Rapport d'activités	Condition préalable : L'AT a une démarche participative et sistre dans le processus en cours

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Bailleurs de fonds

N°	Nom et Prénoms	Fonction	Institution	Contacts
1	LOGRECO Antonio	Attaché en développement	DCE	antonio.logreco@ec.europa.eu
2	MOLINIE Marie	Jeune expert	DCE	Marie.MOLINIE@ec.europa.eu
3	BOUCHER Olivier	Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle	SCAC	223 46 62 Olivier.boucher@diplomatie.gouv.fr
4	ROBIN Mathieu	Economiste	SCAC	223 46 60 Mathieu.robin@diplomatie.gouv.fr
5	POUYO Alexandre	Chargé de Programme Gouvernance	PNUD	221 20 22 / 221 25 10/ 904 61 53 alexandre.pouyo@undp.org
6	BÖLTKEN Sabine	Coordinatrice	DED	221 64 49 sabine.boelken@ded.de
7	KOMBATE Pascaline	Assistant Technique	DED	441 05 50 pascalinekombate@ded.de
8	BELGOB	Directeur a.i.	Plan Togo	226 79 37
9	ATTI Komi Barthélemy	Consultant	Plan Togo	226 79 37 / 904 33 37 Komi.atti@plan-international
10	AMEGEE Lambert	Research and Evaluation Manager	Plan Togo	935 41 42

Maître d'ouvrage et Maître d'œuvre

N°	Nom et Prénoms	Fonction	Institution	Contacts
1	HONLIASSO Anani	Coordonnateur Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement au Togo	Ministère de la Coopération et du NEPAD	924 62 21 / 235 30 98 ananihonliasso@yahoo.fr
2	NAM Pakedame	Directeur Régional du Plan des Savanes	MATD	910 48 45/ 770 81 53
3	AMLALO Messah Sédo	Directeur de la Décentralisation	MATD	901 99 55 / 222 20 05

Maître d'œuvre délégué et Cellule d'Appui Conseil

N°	Nom et Prénoms	Fonction	Institution	Contacts
1	YODO Kodjo Philippe	Coordinateur National a.i., Chef Projet REVE	CARE International	251 91 72 / 946 68 21 yodo@caregog.org
2	ODZUKPA Pépé	Comptable Co-régisseur suppléant	CARE International	251 91 72
3	BASSIM M. Abalo	Comptable, Co-Régisseur	Cellule d'Appui Conseil (CAC)/ PAOSC	901 69 34

ONG et Personnes Ressources

N°	Nom et Prénoms	Fonction	Institution	Contacts
1	NYAKU Laurent	Directeur exécutif	FONGTO	ynyaku@yahoo.fr 221 87 43 / 944 58 10
2	DJENDA Aristide	Directeur Exécutif	UONGTO	221 07 77 / 914 68 27
3	YINA Dominique	Assistant	UONGTO	221 07 77
4	Mme AHIANYO-KPONDZO Claudine	Coordinatrice Nationale	West Africa Network Peacebuilding	220 62 79 / 916 38 24 waneptogo@yahoo.fr claudineahianyo@yahoo.fr
5	DJOBO Sam	Coordinateur	Réseau Afrique 2000 TOGO A2N Tgo	905 11 05 / 550 05 66 samedjobo@yahoo.fr
6	NYUIADZI K. Afélété Julien	Promoteur et Administrateur	Espace KADOMA	441 00 62/ 905 28 85 Ave.rafp@laposte.tg jnyuiadzi@ub.tg
7	FARATS Véronique	ATP-CAC	5eme PPMR	221 84 71/ 221 84 72
8	TCHAKOROM Ouro-Yodou	Spécialiste Système d'Information Géographique	5eme PPMR	221 84 71/ 221 84 72
9	Mme MANZI-NIKA Essohouna	Chef Unité Suivi Accompagnement et Capitalisation	5eme PPMR	221 84 71/ 221 84 72
10	Mme de SOUZA-WILSON Léonardine	Responsable Société Civile	ADSS	220 38 14 / 945 92 28/ 221 66 34
11	KUAKUVI Magloire	Sociologue, Commission Justice et Paix	Personne Ressource Eglise Catholique- Sésal / pers. ressource	916 94 85
12	AJAVON Zeus	Professeur de Droit, Avocat	Personne Ressource	947 29 85

Société civile Région Centrale

N°	Nom et Prénoms	Organisation / Réseau	Fonction / Poste	Tél / Adresse mail
1	BATAKA Koutera Noël	RESODERC	Directeur Exécutif	551 01 41 /917 56 17resoderc010@yahoo.fr
2	TIDJOUGOUNA A. Maréaba	RESODERC	Président CA	902 46 29 timareba@yahoo.fr
3	YINDO Bindaké	RESODERC	2ème Conseiller	903 28 61 bindake@yahoo.fr
4	TCHATCHEDRE Massahoudou	2 AV	Couturier / Secrétaire	924 25 59
5	ISSIFOU Kloussamou	RADAR	Assistante à la Coordination	926 34 35
6	ABOSSI Awilèlou	AGTSEM	Membre	902 46 80
7	LANWI Koffi Daniel	3 ARC	Trésorier Général	934 42 11
8	AWESSO K. Padawi	ATEDHD	Secrétaire	932 56 25
9	TEGNAMA Dayo	ADIEJ	Coordinateur	907 45 77
10	BOYODE Anaobidédé	GRECAD	Directrice Exécutive	934 90 59

11	NAKPANE-TANTE Kodjo	ADESCO	Chargé de projet	997 08 77
12	ALIMADJAYE Djamila	AFDD	Secrétaire	922 27 53
13	PANA Martin	UNAUDI	Membre	915 17 57
14	TAGNAM Timothée	ASIAD	Président	S/C 901 32 03
15	ADOM K. Manguilowè	AFUDM	Membre	981 18 95
16	BOKOBOSSO Tiye	ORS2F	Secrétaire	906 84 63
17	BAYODA Ame	UGROFAD	Présidente	912 82 85
18	Mme MOUZOU Mélanie	AVDD-Togo	Secrétaire	098 41 40
19	Mme N'TCHA Kangbalbe	AIAP/MFFR	Présidente	965 19 95
20	AGBLEMAGNON Akossiwa	ADDIF	Coordinatrice	551 02 63 / 993 24 88
21	N'GNAMA Esso-Solam	AVDD-Togo	Président	920 28 61
22	MAKPAYO Elisabeth	PASDI-Afrique	Secrétaire	550 13 65
23	FILAM D. Mawana	CARD	Coordonnateur	550 12 76
24	Mme LOKOU Amida	APRODIFE	Présidente	909 63 09 B.P. 854 Sokodé
25	ADJIA Apéta	ACJDEIP	Chargé à la communication	922 89 06
26	TOURE M. Batokpali	GIPATO	Pt F RESODERC	901 52 84
27	SIBABI Djéri	CRT / RC	AMC-Tchaoudjo	921 35 11
28	ALBARKA Aboukérim	JED-Afrique	Directeur Exécutif	911 07 20 jed_afrique@yahoo.fr
29	BAYOR K. Hamis	GAAIN-Togo	Coordonnateur	919 23 26
30	BADJALA Amouda	ACJDEIP	Secrétaire Général	900 73 34
31	PABOZI Kibalo	PERFECT	Coordinateur	553 01 41
32	AGO Pelklé	AF2E	Secrétaire Général	445 02 42 / 900 72 06
33	BAKERE Bassirou	ABOU-BABA	Vice Président	909 60 15
34	PAPRE Mandehessi	ASIAD	Président	980 38 77
35	AHOULIMI Abalo	ASIAD	Animateur	990 07 41
36	PIYO Bawbaté	AVAPAV-Togo	S.G. Adjoint	920 93 54
37	AROUNA M. Awali	AJSD	S.G. Adjoint	910 91 27 awaliarouna@hotmail.fr
38	ISSIFOU Aboulaye	CERMETRA	Secrétaire Général	995 02 55 cermetrarc@yahoo.fr

39	TCHAKONDO Gado	APEF-TOGO	Présidente	995 39 45 apeftogo@yahoo.fr
40	BAGARAM Moïse	CECODRI	Représentant	553 02 71/ 929 34 06 cecodri@cecodri.org
41	KOMBATE F. Bienoenu	APCR PF RESODERC	D.E. APCR	932 85 45
42	ALAKI Djéri	RESODERC	Ancien Coordinateur Régional	bogalaki@yahoo.fr

Société civile Région de la Kara

N°	Nom et Prénoms	Organisation / Réseau	Tél / Adresse mail
1	ASSOGBA Elie	DON BOSCO	660 00 70 / 992 35 92 sdb_kara@yahoo.fr
2	AGATE Sanda	CAPA	660 06 76 / 984 69 22
3	AGNAH S. Gustave	AJT	993 21 38 actionjeunetogo@yahoo.fr
4	TCHAA Eyalasse	FGAB	920 55 27 fgab@yahoo.fr
5	TAGBA Ani	RESOKA	660 19 10 / 925 76 45 resoka@yaoo.fr
6	FALLADEMA Essohanam	RESOKA	660 19 10 resoka@yaoo.fr
7	NABEDE Essozimna	FAPED	661 00 62 / 974 57 10
8	BARIMEDIE Kossi	TDH	660 17 01 / 909 9352
9	TCHALA Piyalo	AFASA	086 83 93
10	KOUDJOOU –MAKIM Florence	ATAJA	091 88 69
11	SIMYELI Abalou	CUE	902 91 06 /973 81 72
12	SAMA Essoham	Chef Canton de PYA	904 89 62
13	POBOZI Essognizènèwè	CEAPIC	906 95 15 / 660 02 70
14	Mme MABA Amah	RESOKA/ AFAS	660 15 87
15	KPANDIKA Tritokua	ACM	660 00 81 / 922 37 51
16	SIMLIWA Essoyuiza	MCFD-TOG	660 12 65 / 934 60 41
17	KENA Assana	UGMK	660 04 95 / 916 31 71
18	TCHAMOUZA Toî	CRM-KARA	921 74 82
19	BAKPAM M. Didier	UGAVEC	934 75 92 ugavec@yahoo.fr
20	BATCHALE Agouda	ONG PADES	668 52 35 / 909 47 47
21	BOCCOVI Kokou Agbéko	ACD	986 23 59
22	BADAMELI T. Jacques	Assistance Plus(AP-Togo)	923 35 79 / 445 37 63 assistanceplus.togo@gmail.com
23	PADAKALE Pyalou	SOTCHI	973 45 52

Société civile Région des Savanes

N°	Nom et Prénoms	Organisation / Réseau	Fonction / Poste	Tél / Adresse mail
1	PADAM Parkone Honoré	FODES	Coordinateur	770 83 97 / fodes@ids.tg
2	POCANAM D. Dabybeu	FODES	Président du CA	fodes@ids.tg ascna_ho@yahoo.fr
3	SATOUGOU S. Amadou	FODES	Comptable	770 83 67 / 932 24 38
4	BANGBAR L. Augustin	FODES	Secrétaire-Caissier	770 83 97 /973 53 24
5	KOUNTOUTI Joseph	OCDI	Animateur-Formateur	770 80 46 / 914 49 62
6	NAM T. Nazaire	JARC	Coordinateur	770 81 79
7	GOUYONE S. Basile	FODES	Secrétaire Général	923 20 34 gouyoneb@yahoo.fr
8	SINFOUKI A. Amy	FODES	Conseillère	909 93 31
9	GNIGMA Tchandikou	PARCADOP	Animateur	991 79 18
10	GBINGBARA Mondjoum	TIMPAC	Responsable Portefeuille	933 88 47 mongbingbara@yahoo.fr
11	FORI Yendoumban	MECAPFR	Coordinateur	930 62 86 mecaptogo@yahoo.fr
12	BANYITE N. Grégoire	CEFAB	Chargé de l'Alphabétisation	770 84 77 / 082 37 24
13	POUGUIMI Yendoukai	ATAPEB	Coordinateur	770 88 16 /084 46 66
14	SEGUE Mikoubibe Yvette	ARAF / DLP	Formatrice	936 64 52
15	KOMBATE Kombièm	RAFIA	Animateur	770 84 56 rafia@ids.tg
16	NATANDI K. Joël	CAPLAD	Coordinateur	903 13 47 / caplad@hotmail.com
17	DJAMBAGUE Nakwabe	GADIB	Coordinateur	984 76 87
18	LARE Christophe	OREPJA	Chef de Programme	901 68 94
19	KOLANY B. Odette	TIMPAC	Responsable d'Agence	770 83 70 / 909 68 72
20	DJAGBA N. Arsène	3ASC	Responsible Eau/ Santé	998 16 50
21	YEMPAPOU Pauline	MECAP	Responsible OEV	900 18 06
22	FOLEGA Naba	UGSL	Secrétaire	918 68 63
23	HOUMBE Yaya	UGSL	Trésorier	918 11 47

Société civile Région des Plateaux

	Nom et Prénoms	Organisation / Réseau	Fonction / Poste	Tél / Adresse mail
1	AHOKOTI Comlan Sinaï	COADEP	Ancien Coordinateur	925 90 79 snai.sinai@yahoo.fr
2	ADANLESSOSSI Komlan	COADEP	Président CA	930 34 43
3	AGBO Yawo Nestor	CODEP	Coordinateur	944 20 34
4	NAGBE Koutoyi	ASAP-TOGO	Comptable	B.P. 99 Atakpamé 094 10 99
5	AHOKPE Kowou Tomago	COADEP	1er Conseiller	B.P. 487 Atakpamé 440 12 33 /916 34 77 onposvitato@yaoo.fr
6	AMETEPE Kodjo N.	DRDAT-RP Service du Plan		440 00 77 / 902 09 67
7	TADJERE Roger	OCDI -AT	Président Point Focal Ogou (COADEP)	907 48 79 tadjere2000@yahoo.fr
8	TOM Celestion	AVIP	Coordinateur	022 08 16 aubelynas@yahoo.fr

Société civile Région Maritime

N°	Nom et Prénoms	Organisation / Réseau	Fonction / Poste	Tél / Adresse mail
1	AGBANAGLO Kodzo Lucas	CREDI	Secrétaire Exécutif	225 3è 60 B.P. 80450 Lomé credi@laposte.tg
2	AWUKU Komla Victorien	AFEB	Comptable	939 24 74 awuamour@yahoo.fr
3	ETSE K. Kuma	T2A	Coordinateur	225 16 05 ong_taa@hotmail.com
4	METSIYA K. Georges	EQUI-NAT	Coordinateur	330 42 63 equi_nat@yahoo.fr
5	LAMADOKOU K. Claude	BEP-TOGO	Directeur Exécutif	225 14 06 lamadokou.claude@caramail.com
6	MOTHE Kodzo A.	DTB	Directeur	997 04 13
7	Mme BASSAGOU Lucie	AFEL	Membre	225 01 47 / 935 65 16
8	DOLIDON Baptiste	APPEF-TOGO	Chef de Projet	921 70 81 bd.agro.eco@gmail.com 922
9	BOMBOMA Yetchabré	CREPPA-TOGO	Logisticien	225 74 54 / 912 69 29
10	ATINOTO Komi Ehonam	AVED	Coordinateur	917 57 05 ongaved@yahoo.fr B.P. 75 Kévé
11	ANANI Kodjovi	EQUI-NAT	Conseiller Technique	330 42 63 equi_nat@yahoo.fr
12	AVODANOU Ameley S.	INADES-FORMATION	Secrétaire de Direction	225 92 16
13	AKAKPO Vigniho	CONGREMA	Coordinateur	911 05 42

ANNEXE 3 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES

1	Rapport d'étude- Programme de Renforcement de la Coopération Décentralisée-PRECOD, Etude d'identification et d'instruction du programme d'appui aux ONG/Société Civile au Togo- Phase d'instruction- Rapport final. Auteurs : Laurent worou, Eric Mathey, René Madrid, Olivier Blaise. Avril 2000.
2	Rapport d'étude- Programme de Renforcement de la Coopération Décentralisée-PRECOD, Etude d'identification et d'instruction du programme d'appui aux ONG/Société Civile au Togo- Phase d'identification- Rapport final. Auteurs : Laurent worou, Eric Mathey, René Madrid,. Janvier 2000.
3	Convention de Financement N° 5882/ TO entre la Commission Européenne et la République Togolaise. Programme d'appui aux ONG et à la société civile (PAOSC) (VII FED – TO/ 7019/ 000- Mai 2002.
4	Devis-Programme N°1 du PAOSC (31 Octobre 2003). Période de démarrage : 01 novembre 2003 – 29 février 2004
5	Devis-Programme N°1. Période de croisière : 01 avril 2004 – 31 décembre 2004
6	Avenant N° 1 au Devis-Programme N°1 du PAOSC : février 2004.
7	Avenant N° 2 au Devis-Programme N°1 du PAOSC : mars 2004.
8	Devis-Programme N°2 Période de croisière (26 avril 2004). Période: 01 mai 2004– 31 décembre 2004
9	Devis-Programme N°3 Période de croisière (février 2005).du 01 mars 2005 au 31 décembre 2005.
10	Avenant N° 01 au Devis-Programme N°3 de croisière : 21 novembre 2005- du 01 mars 2005 au 28 février 2005.
11	Avenant N° 02 au Devis-Programme N°3 période de croisière : 01 mars 2005 au 30 juin 2006. Période de clôture : 01 juillet 2006 au 31 août 2006.
12	Rapport d'activités de démarrage : novembre 2003- avril 2004.
13	Rapport d'exécution du devis- programme de croisière N° 2 : 01 mai 2004 – 31 décembre 2004.
14	Rapport d'exécution du devis- programme de croisière N° 3 : 17 mars 2005 – 31 août 2006.
15	Rapport final d'exécution du PAOSC au titre du contrat d'Assistance technique (CARE-Togo) septembre 2006.
16	Rapport de Monitoring MR- 01306.01- du 17 décembre 2004.
17	Rapport de Monitoring MR- 01306.02- du 10 février 2006.
18	Rapport sur la mise en œuvre du Paosc – Abalo Bassim.
18	Les actes du colloque sur les relations entre l'Etat et la société civile. Dialogue sur le cadre légal et procédural de reconnaissance et de suivi des OSC Togolaises dans le contexte de décentralisation. Hôtel SARAKAWA les 26, 27 et 28 juin 2006.
19	Atelier National sur la mise en œuvre du processus participatif et de mise en cohérence nationale.- Rapport général : du 17 au 22 avril 2006 à l'ENI de NOTSE.
20	Revue externe des formations dispensées dans le cadre du Programme d'Appui aux ONG et aux Organisations de la société civile. Rapport définitif. juillet 2006.
21	Etude diagnostic de la société civile togolaise. Projet de recherche action internationale coordonnée par CIVICUS- 120 pp. Plan- Togo.

22	Lois N° 2007- 011 du 13 mai 2007 relative à la Décentralisation et aux Libertés locales. 77 P p.p.
23	Atelier de planification et de révision des activités du PAOSC. Hôtel Saint Georges. Tsévié 21- 22 novembre 2005.
24	Accord Politique Global- Dialogue Inter- Togolais. Août 2006.
25	Plan stratégique quinquennal de la FODES 2006-2010- Version provisoire janvier 2006.
26	PNUD. Projet SVF / RC- OSC. Analyse institutionnelle et organisationnelle du RAV et des Associations de volontaires oeuvrant au Togo. Rapport d'étude.
27	PNUD- Plan d'action du programme de pays 2008- 2012 entre le gouvernement du TOGO et le Programme des Nations –Unies pour le Développement- Lomé, Octobre 2007.
28	UNFPA- Plan d'action du programme pays Gouvernement- UNFPA (PAPP) pour la période 2008- 2012. Lomé, novembre 2007.
29	UNICEF- Plan d'action du programme pays entre le Gouvernement de la République Togolaise et le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance(UNICEF) 2008- 2012. Lomé 29 novembre 2007.
30	Rapport bilan du PAOSC- Région des Savanes. FODES. Septembre 2006.
31	FODES- Rapport d'activités Année 2006- mars 2007.
32	Devis-Programme annuel du COADEP.
33	RESODERC- Rapport annuel 2004. février 2005.
34	Rapport d'activités du Devis-Programme de croisière du RESOKA.
35	Rapport d'activités du réseau des ONG et Associations de la Kara en 2004.
36	Rapport d'activités coordination de la FODES. Période : octobre – décembre 2004. janvier 2005.
37	Rapport d'activités FODES / PAOSC. Période : mai – juillet 2004. août 2004.
38	Rapport d'activités du Troisième Trimestre 2004. COADEP (juillet- août- septembre) septembre 2004.
39	Evaluation finale du projet d'appui à la société civile des Savanes (ASCS). Rapport final. Avril 2007.
40	CONGREMA- Séminaire Atelier de formation sur la Gouvernance associative et la Culture de rendre compte. Bagbé les 06 et 07 août 2007. Rapport Général.
41	CONGREMA- Rapport général d'activités. Novembre 2003- juillet 2006.
42	COADEP- Rapport Programme d'Appui aux ONG et à la Société Civile. Région des Plateaux. Août 2006.

ANNEXE 4 : TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION

Contrat – Cadre Bénéficiaire
EUROPEAID/ 119860/C/SV/multi

LOT N° 7:
DEMANDE N° 2007/…………

Termes De Référence Spécifiques pour recruter des experts pour mener l'évaluation finale (ex-post) du Programme d'Appui aux ONG et à la Société Civile (PAOSC)

1. INFORMATIONS GENERALES

Le Programme d'Appui aux ONG et à la Société Civile (PAOSC) a été financé sur le 7ème FED (1 300 000 euro) et le 9ème FED (260 000 euro), un total de 1 560 000 euro à travers une Convention de Financement signée le 21 mai 2002 entre l'Etat Togolais et l'Union Européenne. Cette Convention de Financement qui devait s'achever le 31 août 2004, a été prorogée jusqu'au 31 août 2006 avec incidence financière. En effet ce programme, pour différentes raisons a été difficile à mettre en place durant la validité de la CF alors qu'il prenait son rythme de croisière.

Les études d'identification du PAOSC réalisées par le PRECOD ont mis en exergue des faiblesses organisationnelles, institutionnelles et programmatiques au niveau des Organisations de la Société Civile (OSC) :

- Difficultés pour élaborer, appliquer et respecter un code de conduite et de déontologie ;
- Manque de professionnalisme des organes de pilotage et de gestion (non respect des dispositions statutaires, tenues irrégulières des assemblées générales, absence de rapports de contrôle des comptes, etc.) ;
- Déficit important de collaboration (i) entre les OSC, (ii) entre elles et les services étatiques, et (iii) entre les ONG et les autres composantes de la société civile. Ce déficit a pour conséquence la méfiance mutuelle entre ces structures, le manque de cadres de concertation, la rétention d'information, le non partage d'expériences réussies et enfin le peu de capitalisation des acquis ;
- Faibles capacités financières, matérielles et en ressources humaines performantes.

L'objectif global du PAOSC est de renforcer la participation de l'ensemble des acteurs de la société civile (notamment les ONG) au financement durable du pays. De façon spécifique, le programme vise la mise en œuvre d'une coopération décentralisée à travers l'ensemble des acteurs de la société civile qui contribuent efficacement à la prise en charge du développement socio-économique. Les principaux acteurs concernés par le PAOSC sont : les ONG, les associations, les réseaux régionaux d'ONG, les groupements, etc.

Dans le cadre du PAOSC, les OSC regroupées au sein de 5 réseaux régionaux ont bénéficié d'appuis multiformes (techniques, organisationnels, financiers) afin de mener des actions significatives au bénéfice de leurs membres. Au titre des appuis, les financements de sessions de formations ont absorbé une partie importante du budget du programme, l'hypothèse de départ étant que plus les réseaux et leurs organisations sont formés, mieux ils seront outillés pour remplir leur mission.

Le devis programme n° 1 et ses avenants 1 et 2 : Le devis programme n° 1 a été signé le 31 octobre 2003 pour un montant de 177 322 092 F CFA (270 326 euro). Il s'est achevé le 30 avril 2004.

Le devis programme n° 2 : Le devis programme n° 2 a été signé le 26 avril 2004 pour un montant de 420 009 245 F CFA (640 300 euro), à exécuter du 1er mai 2004 au 31 décembre 2004.
Le devis programme n° 3 et ses avenants 1 et 2 : Le devis programme n° 3 a été signé le 16 mars 2005 pour un montant de 285 199 500 F CFA (434 784 euro). Il s'est achevé le 31 août 2006.

Le maître d'Ouvrage, est l'Ordonnateur National du FED, Ministre de la Coopération et du NEPAD. Le Maître d'œuvre est le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation. Le PAOSC a été exécuté par l'ONG CARE International qui intervient comme maître d'œuvre délégué.

2. DESCRIPTION DU MARCHE

Objectif

L'évaluation ex post devra fournir aux autorités togolaises et à la Commission européenne des analyses et des recommandations relatives à la conception, au schéma institutionnel, au fonctionnement, aux résultats et aux acquis du PAOSC. Dans la formulation des recommandations, l'évaluation accordera une attention particulière aux aspects relatifs à l'impact et à la pérennisation des actions réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du programme, et devra faire des propositions en ce sens. Des recommandations seront également données en vue d'améliorer l'efficacité des appuis éventuels de la Commission européenne dans le présent domaine.

L'évaluation devra fournir une appréciation de la complémentarité entre le projet PAOSC et les interventions suivantes de la Commission Européenne au Togo:

- Appui à la Société Civile des savanes (432.365 Euros) qui vise à contribuer à l'émergence dans la région des Savanes d'une société civile dynamique, responsable et vecteur d'un développement local durable, en renforçant les capacités de ses différentes composantes. Ce projet est mené en consortium avec la Fédération des Organisations de Développement des Savanes (FODES) et l'ONG Communication pour un Développement Durable (CDD). Réf. ONG/PVD 055-907
- Volet collaboration avec la société civile du programme d'Appui Décentralisé au secteur de la santé (8 Millions Euros) Réf. 7 ACP TO 082

L'évaluation sera conduite selon une approche participative impliquant à tous les niveaux les acteurs et les bénéficiaires.

Services demandés

Le programme étant terminé, l'évaluation devra accorder une importance particulière à l'analyse de son efficacité, de son impact et de sa viabilité, sans pour autant négliger les autres critères d'évaluation.

Les experts conduiront leur étude en tenant compte du renforcement de la société civile, de la représentativité et de la viabilité des réseaux régionaux d'ONG, de la reconnaissance et du suivi des ONG, du degré d'internalisation du Programme en ce qui concerne les différents niveaux d'intervention, des capacités de programmation et d'exécution des bénéficiaires et du degré de participation effective des différents intervenants.

Les principaux résultats attendus de cette évaluation finale sont :

- une analyse globale et détaillée de la mise en œuvre du projet au travers des critères d'évaluation ;

- une présentation de la valeur ajoutée des actions réalisées ;
- Les recommandations concernant la viabilité du programme, à savoir les mesures à prendre par les autorités togolaises pour assurer la pérennisation des actions mises en œuvre ;
- Les recommandations visant à améliorer l'efficacité des futurs appuis éventuels.

Le consultant doit faire des recommandations aux autorités togolaises et à la Commission européenne en vue de la consolidation/pérennisation des acquis/activités du programme. A la lumière des principales conclusions, il formulera également des recommandations en vue d'améliorer l'efficacité des futurs programmes d'appui de la Commission européenne au Togo dans le cadre du 10ème FED.

Méthodologie

La démarche des consultants s'inspirera des méthodologies de la Commission européenne relatives à la *Gestion du cycle de projet* et à l*'Evaluation*. L'approche pourra être aussi bien quantitative que qualitative et devra impliquer les principaux bénéficiaires et intervenants. En particulier l'évaluation devra accorder une importance particulière à l'analyse de son efficacité, de son impact et de sa viabilité, sans pour autant négliger les autres critères d'évaluation.

Pertinence et préparation

Les experts de l'évaluation apprécieront :

le processus de préparation et de conception du Programme, tant au niveau de la formulation et de la cohérence des objectifs par rapport à la situation des OSC au Togo, que de l'implication des parties prenantes.

la pertinence des objectifs et de l'ensemble de la logique d'intervention du programme par rapport au contexte de la société civile au Togo.

Efficience

Les experts analyseront la relation entre les différentes activités menées dans le cadre de la mise en œuvre du programme, les ressources disponibles et les résultats atteints. L'étude se concentrera sur les aspects suivants :

l'efficience des modalités de mise en œuvre du programme à travers l'instrument utilisé (devis programme), les procédures de gestion administrative et financière adoptées.

les aspects coûts - efficacité, organisation, gestion et suivi, méthodes d'intervention et évaluation.

l'analyse des activités réalisées en relation avec les résultats.

l'analyse des modalités d'articulation des différents niveaux d'intervention (ON, Maître d'oeuvre, bénéficiaires, Commission européenne), ainsi que de la capacité de pilotage et de suivi.

Efficacité

L'analyse se concentrera sur les questions suivantes :

Quels sont les bénéficiaires touchés ? Quels bénéfices en ont-ils tirés ? Dans quelle mesure les objectifs prévus sont-ils atteints ? Y a-t-il une adéquation qualitative et quantitative des indicateurs utilisés pour mesurer l'efficacité ? Quels processus contribuent à la réalisation des objectifs ?

L'efficacité pourra être envisagée sous plusieurs angles complémentaires, par exemple dans le cadre d'une matrice par thèmes (domaines stratégiques d'intervention), niveaux d'intervention

(renforcement institutionnel, équipement, formation,…) et canaux d'intervention (assistance technique, travaux réalisés par des experts,…).

Impact

L'analyse, tant quantitative que qualitative, examinera les aspects suivants :

- au regard de l'objectif global de participation au développement durable du pays, dans quelle mesure le programme y-a-t-il directement contribué ?
- au regard de l'objectif spécifique, dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à la mise en œuvre d'une coopération décentralisée avec l'ensemble des acteurs de la société civile, notamment les ONG ?

Viabilité

En liaison avec l'impact et la pertinence du programme, l'étude indiquera si les résultats positifs du programme (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer après sa clôture et la fin des financements extérieurs.

Les experts conduiront leur étude en tenant compte du renforcement de la société civile, de la représentativité et de la viabilité des réseaux régionaux d'ONG, de la reconnaissance et du suivi des ONG, du degré d'internalisation du Programme en ce qui concerne les différents niveaux d'intervention (macro, meso, local), des capacités de programmation et d'exécution des bénéficiaires et du degré de participation effective des différents intervenants.

Le présent travail se doit d'être un apport substantiel pour tous les acteurs et institutions partenaires impliqués dans la mise en œuvre du programme. Ces différents partenaires, et notamment les Coordonnateurs Exécutifs dans les réseaux régionaux, devront participer activement au processus d'évaluation et faciliter le travail des consultants dans les contacts et la documentation à collecter.

Afin d'assurer la qualité de l'analyse, il est souhaitable que les données de base relatives à la coopération entre la Commission européenne et le Togo en matière d'appui à la société civile soient établies et traitées avec rigueur.

3. PROFIL DES EXPERTS

L'équipe sera composée de deux experts spécialisés dans les domaines couverts par l'évaluation et ayant une expérience de l'évaluation de projets/programmes.

Les profils demandés sont les suivants :

Chef de mission catégorie II, sociologue ou équivalent, ayant au moins une expérience d'une dizaine d'années des organisations de la société civile, de préférence en Afrique de l'Ouest. Une expérience confirmée en matière d'évaluation de projets est obligatoire. Une connaissance des méthodes et procédures de la Commission européenne (et notamment du

FED) dans les domaines de la conception et de la gestion des projets et programmes est souhaitable.

Expert catégorie III, sociologue ou équivalent, ayant au moins 5 ans d'expérience des organisations de la société civile dans les pays en développement. Une expérience en matière d'évaluation de projets est obligatoire. Une expérience FED est souhaitable

4. LIEU ET DUREE

L'évaluation doit débuter durant le mois d'octobre 2007. Le travail devra s'organiser sur la base suivante (pour chaque expert)

		Calendrier de l'intervention Jours calendaires	Jours prestés Expert 1 Jours ouvrables	Jours prestés Expert 2 Jours ouvrables
1-	**Voyage international**	**1**	**1**	**1**
2-	**Briefing ON et DCE**	**1**	**1**	**1**
3-	**Mission sur le Terrain**	**28**	**20**	**20**
4-	**Ecriture Rapport provisoire**	**6**	**4**	**4**
5-	**Débriefing ON et DCE Voyage de retour**	**1**	**1**	**1**
6-	**Délai de réception des commentaires sur le rapport provisoire**	**15**		
7-	**Délai pour l'écriture du rapport final**	**10**		
Total		**62**	**27**	**27**

L'évaluation se déroulera à Lomé (Togo), dans les locaux de CARE International et dans les 5 réseaux régionaux.
Le point focal de la mission sera le coordinateur CARE Togo qui facilitera les contacts à prendre, notamment au niveau des 5 réseaux régionaux, et aidera à l'organisation des réunions de travail, ainsi qu'à la mise à disposition de documents.

5. RAPPORTS

La langue de travail est le français. Tous les rapports, notes et commentaires devront être rédigées dans cette langue.

Rapport provisoire à présenter à Lomé à la fin de la mission. Ce rapport sera remis en 4 exemplaires (deux copies à la DCE et deux copies à l'Ordonnateur National) plus une version électronique envoyée par courrier électronique (E-mail).

Rapport final, prenant en compte les observations des autorités togolaises et de la Commission européenne, 10 jours après réception de ces observations par les consultants. Ce rapport sera transmis par courrier électronique aux autorités togolaises et à la DCE à Lomé. Le rapport

final sera aussi remis en version papier (3 exemplaires aux autorités togolaises et 3 exemplaires à la DCE à Lomé)

Le rapport devra comprendre les annexes suivantes

- les termes de référence de l'évaluation ;
- les noms des évaluateurs et de leur(s) société(s) ; leurs CV, limités à trois pages par personne, seront fournis ;
- les matrices des cadres logiques (originales, améliorées ou mises à jour…) ;
- la liste des personnes / organisations consultées ;
- la documentation consultée ;
- autres annexes techniques ;

6. INFORMATION ADMINISTRATIVE

Il est demandé au consultant de présenter un tableau de décomposition des coûts pour la mission.

Les experts travailleront cinq jours par semaine (du lundi au vendredi)

ANNEXE 5 : PROGRAMMES SOUS-REGIONAUX D'APPUI A LA SOCIETE CIVILE

Programmes - Objectif	Activités
ARIANE (Mali) 2005 - 2009 **OG :** renforcer la bonne gouvernance (locale, régionale et nationale) en permettant aux ANE (i) une implication effective dans la définition des politiques publiques (ii) de soutenir leurs efforts en matière de lutte contre la pauvreté.	4. Renforcement capacités 5. Financement d'actions de base en faveur de la gouvernance et de la lutte contre la pauvreté 6., amélioration de l'information et de la communication.
PASOC (Mauritanie) 2007 - 2011 **OG** : Promouvoir la bonne gouvernance au niveau local et national en renforçant le partenariat l'Etat - société civile.	1. Élaborer une stratégie nationale sur le partenariat Etat-SC (dans tous les secteurs) sous la forme d'un document programmatique (plutôt qu'une loi) ; 2. Donner la responsabilité de la coordination du partenariat à une institution/structure (existante) ; 3. Assurer l'existence des structures de dialogue décentralisées et des relais avec les mécanismes au niveau national
OSCAR (Bénin) **OG :** Contribuer à une meilleure prise en compte des ANE dans le processus décisionnel et la mise en œuvre des politiques et programmes de développement dans tous les secteurs	1. Mise en place d'un centre de Ressource National et de six points d'appui locaux à destination des OSC Mise en place d'une concertation et d'un répertoire des partenaires 2. Rencontres de sensibilisation sur l'utilité du CRN 3. Mise en place d'un Fonds National de renforcement des capacités des OSC ; 4. Appui aux actions de renforcement des capacités des OSC ; 5. Appui aux OSC pour l'identification et le montage des projets ; 6. Appui à la mise en place d'un système de recensement harmonisé et centralisé des OSC ; 7. Appui à la clarification des textes en régissant les OSC ; 8. Organisation d'actions de sensibilisation en direction des ministères concernés par le suivi des activités des OSC et la promotion d'un dialogue constructif.
Cameroun 2005-2009 Contribuer au renforcement de l'implication des ANE dans la définition, la programmation et la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales de développement.	1. Renforcement des capacités et mise en réseau des OSC ; 2. Financement de projets pilotes ; 3. Dialogue politique pour l'adaptation du cadre législatif ; 4. Maison des ANE.
Niger : en attente d'approbation **OG :** renforcement des acteurs de la sc à travers la promotion des valeurs citoyennes et des droits humains fondamentaux.	1. Renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles, stratégiques et techniques des osc ; 2. Financement d'initiatives locales des organisations communautaires de base visant la promotion des droits humains fondamentaux et d'une culture de citoyenneté.
Madagascar 2008-2011	1. Renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles, et techniques des osc ; 2. Renforcement des réseaux et plate formes.

ANNEXE 6 : RECAPITULATIF DES DEPENSES

Récapitulatif des dépenses au titre du DP 1

Codes	RUBRIQUES	MONTANT PREVU	DEPENSES ENGAGEES	RESTE A LIQUIDER	TOTAL DES DEPENSES	MONTANT DISPONIBE	% Dépensé
	1 PERSONNEL						
1.1	Coordonnateurs (6px6mois)	5 400 000	4 356 000	236 910	4 356 000	1 044 000	81
1.2	Salaire comptable PAOSC	2 100 000	1 932 000	230 110	1 932 000	168 000	92
1.3	Secrétaires-Comptables Réseaux (6px6mois)	3 600 000	1 869 200	92 720	1 869 200	1 730 800	52
1.4	Charges sociales patronales	1 831 500	1 125 300	1 125 300	1 125 300	706 200	61
	Sous total 1	**12 931 500**	**9 282 500**	**1 685 040**	**9 282 500**	**3 649 000**	**72**
	2 LOCAUX						
2.1	Location bureaux des Réseaux Régionaux	1 800 000	1 470 000		1 470 000	330 000	82
	Sous total 2	**1 800 000**	**1 470 000**	**0**	**1 470 000**	**330 000**	**82**
	3 EQUIPEMENTS						
3.1	Ordinateurs + imprimantes & accessoires				0	0	0
3.2	Motos (5 réseaux)				0	0	0
3.3	Véhicule 4x4 (Cellule CAC)				0	0	0
3.4	Téléphone et Internet (5 réseaux)	750 000	750 000		750 000	0	100
	Sous total 3	**750 000**	**750 000**	**0**	**750 000**	**0**	**100**
	4 FONCTIONNEMENT						
4.1	Articles publicitaires	1 000 000	0		0	1 000 000	0
4.2	Organisation des réunions des réseaux	2 400 000	1 903 130		1 903 130	496 870	79
4.3	Frais de cautionnement et bancaires(3)	1 900 000	2 556 485		2 556 485	-656 485	135
	Sous total 4	**5 300 000**	**4 459 615**		**4 459 615**	**840 385**	**84**
	Total 1	**20 781 500**	**15 962 115**	**0**	**15 962 115**	**4 819 385**	**77**
	6 APPUI AUX RESEAUX						
6.1	Orientation stratégique sur les procédures FED	1 542 000	1 176 330		1 176 330	365 670	76
6.2	Mobilisation des autres composantes de la SC	960 000	630 350		630 350	329 650	66
	Total 2	**2 502 000**	**1 806 680**	**0**	**1 806 680**	**695 320**	**72**
	7 CONCERTATION REGIONALE						
7.1	Atelier: Processus de mise en place de plate-forme	3 475 000	3 452 660		3 452 660	22 340	99
	Tolal 3	**3 475 000**	**3 452 660**	**0**	**3 452 660**	**22 340**	99
	8 CADRE LEGAL						
8.1	Revu du cadre logique / planification suivi-évaluation	5 800 000	2 780 765		2 780 765	3 019 235	48
	Total 4	**5 800 000**	**2 780 765**	**0**	**2 780 765**	**3 019 235**	**48**
	9 MISE EN COHERENCE NATIONAL						
9.1	Réunion du comité d'Orientation	500 000			0	500 000	0
9.2	Concertation national sur la Décentralisation	34 446 920	30 717 152	2 100 000	30 717 152	3 729 768	89
	Total 5	**34 946 920**	**30 717 152**	**2 100 000**	**30 717 152**	**4 229 768**	**89**
10	Imprévus	**6 630 542**			**0**	**6 630 542**	**0**
	TOTAL REGIE	**74 135 962**	**54 719 372**	**3 785 040**	**54 719 372**	**19 416 590**	**74**

ENGAGEMENT SPICIFIQUE						
Ordinateurs + imprimantes & accessoires	12 950 000	9 810 000	9 810 000	9 810 000	3 140 000	76
Motos (5 réseaux)	13 200 000	9 952 764	9 952 764	9 952 764	3 247 236	75
Véhicule 4x4 (Cellule CAC)	18 000 000	16 800 000	16 800 000	16 800 000	1 200 000	93
Concertation national sur la Décentralisation	59 036 130	0		0	59 036 130	0
TOTAL ENGAGEMENT SPECIFIQUE	**103 186 130**	**36 562 764**	**36 562 764**	**36 562 764**	**66 623 366**	**35**
TOTAL DU DEVIS PROGRAMME GLOBAL	**177 322 092**	**91 282 136**	**40 347 804**	**91 282 136**	**86 039 956**	**51**

Récapitulatif des dépenses au titre du DP 2

vol	CD	BUDGET DU DEVIS PROGRAMME N°03 PAOSC 7ème FED RUBRIQUES BUDGETAIRES	MONTANT DU DP	MÉMOIRE ANTERIEUR	PRESENT MÉMOIRE	TOTAL DES DEPENSES	SODE DISPONIBLE	%
A	1	**PERSONNEL**						
	A1.1	Salaire du Coordonnateur (5px10mois)	7 200 000		6 000 000	6 000 000	1 200 000	83
	A1.2	Salaire du Secrétaire-comptable (5px10mois)	4 800 000		4 000 000	4 000 000	800 000	83
	A1.3	Salaire Comptable PAOSC	2 800 000		2 800 000	2 800 000	0	100
	A1.4	Indemnité de déplacement et autres indemnisation	2 016 000		2 074 000	2 074 000	-58 000	103
	A1.5	Charges sociales 16,5% du salaire mensuel	1 980 000		1 716 000	1 716 000	264 000	87
		Sous-total 1	**18 796 000**		**16 590 000**	**16 590 000**	**2 206 000**	**88**
	2	**LOCAUX**						
	A2.1	Location d'un local (5 réseaux)	2 280 000		1 880 000	1 880 000	400 000	82
		Sous-total 2	**2 280 000**		**1 880 000**	**1 880 000**	**400 000**	**82**
	3	**EQUIPEMENTS**						
	A3.1	Ventilateurs sur pied	240 000		190 500	190 500	49 500	79
	A3.2	Etagères	1 020 000		660 776	660 776	359 224	65
	A3.3	Tables de bureau	1 200 000		1 070 760	1 070 760	129 240	89
	A3.4	Fauteuils de bureau	240 000		66 700	66 700	173 300	28
	A3.5	Chaises	288 000		324 750	324 750	-36 750	113
	A3.6	Tables de réunion	1 020 000		642 000	642 000	378 000	63
	A3.7	Tableau d'Affichage & d'identification	450 000		469 375	469 375	-19 375	104
	A3.8	Outillage de bureau	450 000		394 662	394 662	55 338	88
	A3.9	Armoire pour dossier	600 000			0	600 000	0
	A3.10	Casque pour motos	900 000		250 000	250 000	650 000	28
		Sous-total 3	**6 408 000**	**0**	**4 069 523**	**4 069 523**	**2 338 477**	**64**
	4	**FONCTIONNEMENT**						
	A4.1	Fournitures de bureau (25000)m	720 000		1 537 240	1 537 240	-817 240	214
	A4.2	Entretien bureau (15000/mois/réseau)	480 000		766 540	766 540	-286 540	160
	A4.3	Electricité et eau (20000/mois/réseau)	720 000		311 607	311 607	408 393	43
	A4.4	Frais de télécommunication + Internet	3 600 000		2 854 485	2 854 485	745 515	79
	A4.5	Maintenance informatique et fourniture	1 120 000		1 114 196	1 114 196	5 804	99
	A4.6	Fonctionnement et entretien Moto	1 440 000		805 303	805 303	634 697	56
	A4.7	Fonctionnement et entretien Véhicule	2 000 000		828 981	828 981	1 171 019	41
	A4.8	Assurance Véhicule et 06 motos	800 000		962 559	962 559	-162 559	120
		Sous-total 4	**10 880 000**		**9 180 911**	**9 180 911**	**1 699 089**	**84**
	5	**POSTE RESULTAT 1: Formations**						
	A5.1	Organisation des Réunions des réseaux régionaux	74 373 450		39 934 055	39 934 055	34 439 395	54
	A5.2	Appui au Processus d'Intégration des fédérations	10 000 000		1 337 825	1 337 825	8 662 175	13
	A5.3	Formations	89 628 500		11 031 940	11 031 940	78 596 560	12
		Sous-total 5	**174 001 950**		**52 303 820**	**52 303 820**	**121 698 130**	**30**
	6	**POSTE RESULTAT 2 : Appui aux réseaux**						
	A6.1	Appui aux Réseaux (suivi mensuel CAC)	2 000 000		843 550	843 550	1 156 450	42
		Sous-total 6	**2 000 000**	**0**	**843 550**	**843 550**	**1 156 450**	**42**
	7	**POSTE RESULTAT 3: Concertation régionale**						
	A7.1	Concertation régionale par les Réseaux	11 531 000			0	11 531 000	0
		Sous-total 7	**11 531 000**	**0**	**0**	**0**	**11 531 000**	**0**
	8	**POSTE RESULTAT 4: Cadre Légal**						
	A8.2	Processus de révision de la loi de 1901	3 200 000			0	3 200 000	0
		Sous-total 8	**3 200 000**	**0**	**0**	**0**	**3 200 000**	**0**
		VOLET B						
B	9	**POSTE RESULTAT 5: Mise en cohérence nationale**						
	B9.1	Mise en cohérence nationale des réseaux	10 826 000			0	10 826 000	0
	B9.2	Expertise Nationale et internationale	56 000 000			0	56 000 000	0
	B9.3	Harmonisation des approches	10 500 000			0	10 500 000	0
	B9.4	Transport (Voyage national et international)	13 200 000			0	13 200 000	0
	B9.5	Mise en œuvre Décentralisation	23 000 000			0	23 000 000	0
	B9.6	Identification Coopération décentralisée	29 000 000			0	29 000 000	0
		Sous-total 9	**142 526 000**	**0**	**0**	**0**	**142 526 000**	**0**
D	10	**Imprévus**						
	D10.1	Frais bancaires et de cautionnement	7 000 000		3 042 111	3 042 111	3 957 889	43
	D10.2	Imprévus	37 546 295		3 206 140	3 206 140	34 340 155	**9**
E	11	**Audit et Evaluation**						
	E11.1	Evaluation Interne et externe mi-parcours	3 840 000			0	3 840 000	**0**
		T O T A L G E N E R A L	**420 009 245**		**91 116 055**	**91 116 055**	**328 893 190**	**22**

Récapitulatif des dépenses au titre du DP 3

vol	CD	BUDGET DU DEVIS PROGRAMME N°03 PAOSC 7ème FED RUBRIQUES BUDGETAIRES	MONTANT DU DP	MÉMOIRE ANTERIEUR	PRESENT MÉMOIRE	TOTAL DES DEPENSES	SODE DISPONIBLE	%
A	1	**PERSONNEL**						
	A1.1	Salaire du Coordonnateur (5px10mois)	15 300 000	10 331 775	4 606 965	14 938 740	361 260	98
	A1.2	salaire du Secrétaire-comptable (5px10mois)	10 200 000	6 779 200	3 054 405	9 833 605	366 395	96
	A1.3	Salaire Comptable PAOSC	7 560 000	4 775 029	2 604 325	7 379 354	180 646	98
	A1.4	Indemnité de déplacement et autres indemnisation	12 300 000	703 800	2 230 000	2 933 800	9 366 200	24
	A1.5	Charges sociales 16,5% du salaire mensuel	4 435 200	2 332 404	1 775 400	4 107 804	327 396	93
		Sous-total 1	**49 795 200**	**24 922 208**	**14 271 095**	**39 193 303**	**10 601 897**	**79**
	2	**LOCAUX**						
	A2.1	Location d'un local (5 réseaux)	4 420 000	2 522 500	1 535 000	4 057 500	362 500	92
		Sous-total 2	**4 420 000**	**2 522 500**	**1 535 000**	**4 057 500**	**362 500**	**92**
	3	**EQUIPEMENTS**						
	A3.11	Copieurs + Fax pour les 05 réseaux	11 250 000					
		Sous-total 3	**11 250 000**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	4	**FONCTIONNEMENT**						
	A4.1	Fournitures de bureau (25000)m	2 575 000	1 172 930	2 483 331	3 656 261	-1 081 261	142
	A4.2	Entretien bureau (15000/mois/réseau)	1 275 000	643 650	275 050	918 700	356 300	72
	A4.3	Electricité et eau (20000/mois/réseau)	1 700 000	331 444	227 955	559 399	1 140 601	33
	A4.4	Frais de télécommunication + Internet	7 650 000	2 601 212	2 678 036	5 279 248	2 370 752	69
	A4.5	Maintenance informatique et fourniture	5 060 000	874 900	494 000	1 368 900	3 691 100	27
	A4.6	Fonctionnement et entretien Moto	3 060 000	804 830	1 177 545	1 982 375	1 077 625	65
	A4.7	Fonctionnement et entretien Véhicule	3 600 000	54 377	1 594 292	1 648 669	1 951 331	46
	A4.8	Assurance Véhicule et 06 motos	925 000	641 403	145 840	787 243	137 757	85
	A4.9	Fonctionnement et entretien copieurs et fax	2 500 000	0		0	2 500 000	0
		Sous-total 4	**28 345 000**	**7 124 746**	**9 076 049**	**16 200 795**	**12 144 205**	**57**
	5	**POSTE RESULTAT 1: Formations**						
	A5.1	Organisation des Réunions des Réseaux régionaux	27 181 700	11 595 950	5 160 035	16 755 985	10 425 715	62
	A5.2	Appui au Processus d'Intégration des fédérations d'ONG		0		0	0	
	A5.3	Formations	80 190 000	26 918 160	25 440 090	52 376 250	27 813 750	65
		Sous-total 5	**107 371 700**	**38 532 110**	**30 600 125**	**69 132 235**	**38 239 465**	**64**
	6	**POSTE RESULTAT 2 : Appui aux réseaux**						
	A6.1	Appui aux Réseaux (suivi mensuel CAC)	1 500 000	0		0	1 500 000	0
		Sous-total 6	**1 500 000**	**0**	**0**	**0**	**1 500 000**	**0**
	7	**POSTE RESULTAT 3: Concertation régionale**						
	A7.1	Activités de concertation régionale par les Réseaux	13 092 050	228 945	242 000	470 945	12 621 105	4
		Sous-total 7	**13 092 050**	**228 945**	**242 000**	**470 945**	**12 621 105**	**4**
	8	**POSTE RESULTAT 4: Cadre Légal**						
	A8.2	Processus de révision de la loi de 1901	20 691 500	**0**	13 873 151	13 873 151	6 818 349	67
		Sous-total 8	**20 691 500**	**0**	**13 873 151**	**13 873 151**	**6 818 349**	**67**
		VOLET B						
B	9	**POSTE RESULTAT 5: Mise en cohérence nationale**						
	B9.1	Activité de mise en cohérence nationale des réseaux	1 057 500	**0**	1 341 375	1 341 375	-283 875	127
	B9.2	Expertise Nationale et internationale	5 312 800	**0**		0	5 312 800	0
	B9.3	Harmonisation des approches	6 000 000	**0**		0	6 000 000	0
	B9.4	Transport (Voyage d'échange national et international)	6 063 750	**0**		0	6 063 750	0
	B9.5	Mise en œuvre Décentralisation	5 000 000	**0**		0	5 000 000	0
	B9.6	Identification Coopération décentralisée	6 000 000	**0**		0	6 000 000	0
		Sous-total 9	**29 434 050**	**0**	**1 341 375**	**1 341 375**	**28 092 675**	**5**
D	10	**Imprévus**						
	D10.1	Frais bancaires et de cautionnement	4 300 000	**3 214 954**	2 237 339	5 452 293	-1 152 293	127
	D10.2	Imprévus	10 000 000	**0**		0	10 000 000	**0**
E	11	**Audit et Evaluation**						
	E11.1	Evaluation Interne et externe mi-parcours	5 000 000	**0**	2 475 000	2 475 000	2 525 000	**50**
		T O T A L G E N E R A L	**285 199 500**	**76 545 463**	**75 651 134**	**152 196 597**	**121 752 903**	**53**